

Елена Гаспарович

Управление организационной культурой

Елена Гаспарович

Управление организационной культурой

Учебное пособие

LAP LAMBERT Academic Publishing

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	7
Модуль 1. Теоретические представления об организационной культуре: понятие организационной культуры, содержание и функции организационной культур, типы организационных культур.....	11
Методические указания к освоению модуля.....	11
Понедельное содержание теоретических материалов, учебных и контрольных заданий.....	15
1 неделя	15
2 неделя	62
3 неделя	93
Тестовые задания для самопроверки.....	131
Модуль 2. Управление организационной культурой: формирование организационной культуры, поддержание организационной культуры	143
Методические указания к освоению модуля.....	143
Понедельное содержание теоретических материалов, учебных и контрольных заданий.....	146
4 неделя	146
5 неделя	179
6 неделя	204
Тестовые задания для самопроверки.....	214
Модуль 3. Управление организационной культурой: изменение организационной культуры	230
Методические указания к освоению модуля.....	230
Понедельное содержание теоретических материалов, учебных и контрольных заданий.....	233
7 неделя	233
8 неделя	255
9 неделя	270
Тестовые задания для самопроверки.....	277
Модуль 4. Управление организационной культурой: диагностика организационной культуры	294

Методические указания к освоению модуля.....	294
Понедельное содержание теоретических материалов, учебных и контрольных заданий.....	297
10 неделя	297
11 неделя	320
12 неделя	349
Тестовые задания для самопроверки.....	374
Модуль 5. Влияние организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность ..	389
Методические указания к освоению модуля.....	389
Понедельное содержание теоретических материалов, учебных и контрольных заданий.....	393
13 неделя	393
14 неделя	419
15 неделя	443
Тестовые задания для самопроверки.....	458
Приложение 1. Описание структуры курса «Управление организационной культурой».....	473
Приложение 2. Силлабус и календарный план изучения дисциплины «Управление организационной культурой»	486
Приложение 3. Критерии допуска к итоговой аттестации по дисциплине «Управление организационной культурой»	488
Приложение 4. Примерные вопросы к зачету по дисциплине «Управления организационной культурой»	489

Введение

Курс «Управление организационной культурой» разработан в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования и может использоваться в условиях многоуровневой подготовки магистров в области управления персоналом.

Управление организационной культурой является научной отраслью знания, направленной на изучение особенностей управления организационной культурой с целью оптимизации функционирования предприятия. Учебный курс «Управление организационной культурой» предусматривает знакомство студентов с особенностями управления процессами формирования, поддержания, изменения организационной культуры; со спецификой диагностики организационной культуры; изучение влияния организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность предприятия. Учебная дисциплина «Управление организационной культурой» носит междисциплинарный характер и опирается на результаты исследований и концептуальные разработки социальных и управленческих наук.

Целью изучения этой дисциплины является формирование теоретических знаний и практических навыков у студентов по эффективному управлению организационной культурой предприятия.

Задачами дисциплины становятся формирование способности разрабатывать и реализовывать программы

управления организационной культурой предприятия с целью повышения эффективности его функционирования и конкурентоспособности на рынке.

Дисциплина участвует в формировании у студентов следующих компетенций:

- способен всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала (ОК-10);
- знает требования профессиональной этики и готов поступать в соответствии с этими требованиями (ОК-12);
- владеет современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ПК-4);
- умеет формировать и поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру (ПК-12);
- знаком с основами кросскультурных отношений в менеджменте, способен эффективно выполнять свои функции и обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде (ПК-13);
- владеет навыками анализа морально-психологического климата и состояния организационной культуры (ПК-25);
- умеет определять и формулировать задачи, принципы и стандарты построения системы внутренних коммуникаций в соответствии со стратегическими целями организации (ПК-29);

- умеет проводить совещания: выбирать тему, формировать регламент, анализировать проблемное поле, информировать других, применять совместные решения (ПК-40).

В результате освоения дисциплины магистрант должен:

Знать:

- знать требования профессиональной этики и готовностью поступать в соответствии с этими требованиями.

Уметь:

- уметь диагностировать организационную культуру и разрабатывать управленческие решения, направленные на ее улучшение;
- уметь формировать и поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации.

Демонстрировать навыки и опыт деятельности:

- владеть современными технологиями управлением в области управления организационной культурой, формирования и поддержания морально-психологического климата в организации;
- владеть технологиями поддержания этического уровня деловых отношений; владеть навыками анализа морально-психологического климата и состояния организационной культуры.

Процесс обучения основывается на методах интерактивного обучения: опережающего планирования этапов практической работы на весь курс обучения, дискуссиях онлайн/офлайн, вебинарах, решении образовательных задач с

использованием современных информационных технологий и интернет-ресурсов.

Для закрепления полученных знаний и самоконтроля студенту необходимо пройти тестовый контроль и выполнить ряд творческих учебных и контрольных заданий.

МОДУЛЬ 1.
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ
ОБ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ:
ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ,
СОДЕРЖАНИЕ И ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
КУЛЬТУРЫ,
ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР
Методические указания к освоению модуля

Содержание

Общее представление о понятии «организационная культура», ее элементах. История формирования теории организационной культуры. Сущность организационной культуры. Соотношение терминов «Организационная культура», «Корпоративная культура», «Идеология фирмы», «Социально-психологический климат организации. Анализ взаимосвязи морально-психологического климата и состояния организационной культуры.

Содержание, элементы структуры, функции и виды организационной культуры. Имидж и миссия организации. Структура имиджа организации. Характеристики содержания организационной культуры. Структура организационной культуры. Составляющие элементы организационной культуры: их набор и значимость. Специфика разработки имиджа и миссии

организации на основе представлений об организационной культуре.

Основные подходы к типологии организационных культур. Типологии организационных культур. Сравнение типологий организационной культуры: выявление тождеств и различий между типологиями. Взаимосвязь профессиональной этики и типов организационной культуры. Построение системы внутренних коммуникаций на основе принципов организационной культуры в соответствии со стратегическими целями организации: задачи, принципы, стандарты. Изучение типов организационных культур на примере выявления элементов духовной культуры организации.

План изучения модуля

1 неделя

1. Изучить лекцию 1 «Общее представление о понятии «организационная культура», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.
2. Изучить лекцию 2 «История формирования теории организационной культуры», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.
3. Выполнить учебное задание 1.
4. Выполнить учебное задание 2.
5. Выполнить контрольное задание 1 со взаимопроверкой.

2 неделя

6. Изучить лекцию 3. «Содержание, элементы структуры, функции и виды организационной культуры», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.

7. Выполнить учебное задание 3.
8. Выполнить учебное задание 4 (кейс) «Содержание и уровень организационной культуры»
9. Выполнить контрольное задание 2.

3 неделя

10. Изучить лекцию 4. «Типологии организационной культуры», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.
11. Выполнить контрольное задание 3 (кейс) «Изучение типов организационной культуры на примере выявления элементов духовной культуры организации».
12. Выполнить контрольное задание 4.
13. Ответить на вопросы теста (результат положительный при условии свыше 70 % правильных ответов).

Важно! Все учебные задания выполняются студентами самостоятельно с использованием сети Интернет (в режиме реального времени, т. е. онлайн) или в режиме офлайн и обсуждаются на форуме с другими студентами.

Общие требования к оформлению выполненных учебных и контрольных заданий

Печатный текст работы располагается только на одной стороне листа формата А4. Документ в формате текстового редактора *Word*, шрифт *Times New Roman*, кегль 14, интервал 1,5. Поля с левой стороны 3 см, остальные – 2 см. Абзацный отступ 1 см.

Результаты изучения модуля

Студент:

- знает основы организационной культуры;

- знает основные подходы к типологиям организационной культуры;
- знает требования профессиональной этики и готов поступать в соответствии с этими требованиями (ОК-12);
- умеет разрабатывать имидж и миссию организации на основе представлений об организационной культуре;
- умеет формировать и поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру (ПК-12);
- умеет определять и формулировать задачи, принципы и стандарты построения системы внутренних коммуникаций в соответствии со стратегическими целями организации (ПК-29);
- владеет навыками анализа морально-психологического климата и состояния организационной культуры (ПК-25).

Знания и навыки студента оцениваются по балльной системе. Каждое выполненное студентом задание приносит ему определенное количество баллов, а именно:

Неделя	Уч.з. 1	Уч.з. 2	К. з. 1	Уч. з. 3	Уч.з. 4	К. з. 2	К. з. 3	К. з. 4	Итого
1	2 балла	2 балла	3 балла						7 баллов
2				2 балла	2 балла	3 балла			7 баллов
3							3 балла	3 балла	6 баллов
<i>Всего за модуль: 20 баллов</i>									

Модуль можно считать успешно освоенным при условии выполнения и зачета СТРОГО ВСЕХ перечисленных пунктов плана.

**Понедельное содержание теоретических материалов,
учебных и контрольных заданий**

1 НЕДЕЛЯ

**Лекция 1. Общее представление о понятии
«организационная культура»**

Новые условия хозяйствования, динамизм внешних условий, повышение образовательного уровня персонала и гражданской зрелости работников, изменение мотивации способствовали развитию организационной культуры и потребовали от менеджмента пересмотра традиционных управленческих теорий и базирующихся на них методов регулирования трудового поведения и мотивации. Управленческие службы изменили отношение к культуре организации и активнее стали использовать ее как фактор повышения конкурентоспособности, эффективности производства и управления.

Культура вырабатывается и изменяется в процессе человеческой деятельности. Носителями организационной

культуры являются люди. Однако в компаниях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится частью организации, воздействующей на поведение работников¹.

Введение в практику термина «организационная культура» относится к концу 70-х годов XX века. Концепция же организационной культуры была разработана лишь в начале 1980-х гг. в США под влиянием исследований в области индивидуального поведения, стратегического управления, теории организации. Принято считать, что это связано с успехом японской концепции в организации общественно-экономической жизни, опирающейся на традиции японского общества.

Согласно современным отечественным исследованиям посвященным понятию, определению поля и границ организационной культуры ее рассматривают в сопряжении со средой, сложившейся в организации. Так внутренняя среда организации имеет не одно, как принято сегодня считать, а как минимум три относительно обособленных организационных пространства: производственное, экономическое и социальное, тесно связанных между собой.

Так, Романишин Л.Л. отмечает, в каждом из этих пространств протекает своя особая «культурная» жизнь, которую в совокупности и принято именовать организационной

¹ Гаспарович Е.О. Личностно-ориентированный диалог как средство формирования субъект-субъектных отношений младших подростков на уроках музыки: дис. ... канд. пед. наук /Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2002.

деятельностью. «Производственная среда, является одной из основных рабочих частей организационного пространства всякой хозяйственной единицы. Она предназначена для проведения работ, благодаря которым...обеспечивается выпуск продукции заданных видов в нужных объемах...Следовательно...(ее) можно рассматривать как сложную совокупность ...размещаемых в организационном пространстве трех видов компонентов: ресурсов, используемых в качестве расходных материалов, ресурсов, задействованных в качестве производительных компонентов и ресурсов, привлекаемых для исполнения работы»[6, с.12]. «Экономическая среда организации... выступает в роли источника «экономической» энергии... Величина энергетического потенциала, степень его соответствия текущим хозяйственным задачам... и динамика его изменений составляют систему важнейших характеристик «экономического здоровья» предприятия...» [6, с.13]. «Решение задач функционирования и экономического развития предприятия обеспечивается с помощью четырех групп организационных процессов: ...затрат и восполнения ресурсов...; ...получения доходов...; ...производства добавленной стоимости...; ...функционально-экономического развития предприятия...» [6, с.13-15]. «Социальная среда представляет собой одну из важнейших частей организационного пространства предприятия, в недрах которой «вызревают» факторы будущих организационных действий и накапливается используемый «социально-энергетический потенциал»[6, с.16].

Процитированные фрагменты работы аналитиков, специализирующихся в области организационного управления, выглядят достаточно убедительно в части описания истинных границ поля организационной культуры. Совершенно ясно, что эти границы не имеют ничего общего с «представлениями, убеждениями, предположениями и установками», которыми обычно оперируют ученые, разрабатывающие соответствующие дефиниции.

Итак, о чем же тогда говорится во множестве определений, призванных охарактеризовать нечто, выдаваемое за организационную культуру? Зачастую речь идет о личной культуре человека.

Это он усваивает «символы, церемонии и мифы» (Мишон, Штерн, 1985), формирует «комплексы убеждений и ожиданий, установки и предположения» (Оучи, 1981; Сате, 1985), использует привычные «образы мышления и способы действия» (Жак, 1952).

Х. Шварц характеризует культуру организации как комплекс разделяемых членами организации убеждений, которые формируют нормы, в значительной степени определяющие поведение в организации отдельных личностей и групп.

С точки зрения Д. Олдхэма, «чтобы понять, что такое культура организации, необходимо рассмотреть методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации»[3, с.19].

Г. Хофштеде называет организационную культуру «коллективным программированием мыслей, которое отличает членов одной организации от другой»[3, с.19].

С. Шекшня указывает, что организационная культура «показывает типичный для данной организации подход к решению проблем»[3, с.20].

Б. Дэвис и С. Филп в своей работе отмечают, что культура организации - «это то, как мы здесь работаем»[13].

Г. Латфуллин и О.Громова в учебнике «Организационное поведение» отмечают, что существует подход к культуре как к «процессу постановки и ведения дел, способу их реализации»[13].

По мнению Е.Н. Штейна организационная культура это «набор приёмов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность»[5, с.8]. Э. Шейн определяет культуру организации как «совокупность основных убеждений – сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, – которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными»[12, с.30]. Ввиду того, что в большинстве современной российской литературы по менеджменту теория Э. Шейна зачастую трактуется, как базовая.

По мнению Э. Шейна, познание культуры организации начинается с «поверхностного» уровня или «слоя», включающего такие видимые внешние факторы, как применяемая технология и архитектура, наблюдаемые образцы поведения, способы коммуникации, лозунги и т.п. То есть на этом уровне находится все то, что члены организации могут ощущать и воспринимать. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно интерпретировать в терминах организационной культуры без знания других её уровней. Ниже лежит второй уровень культуры – «подповерхностный». На этом уровне изучению подвергаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение верхнего уровня.

Второй уровень культуры организации Э. Шейн называет «организационная идеология», особо подчёркивая роль лидера компании как создателя или преобразователя её культуры.

Третий, наиболее «глубокий» уровень включает фундаментальные предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Примером таких предположений будет отношение к добру и злу, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе, бытию в целом и т.п. И все только ради того, чтобы лучше ориентироваться в этом мире, что никак не связано с

проблемами выполнения служебных заданий, согласования действий с другими исполнителями или оптимизации результатов деятельности. Оказывается другой не только объект анализа, но и решаемые задачи другие.

Впрочем, элементы культуры тоже другие. Что требуется человеку, чтобы обеспечивать собственную жизнедеятельность? Актуальная информация об изменениях в его окружении и умение потребителя ее понимать. Пусть, по-своему, субъективно, но все же правильно расшифровывать смысл поступающих сообщений. А между тем виртуальные элементы, работающие в организационном пространстве, далеко не всегда трансформируются в информационные сигналы. Потому что организационные процессы имеют объективную природу. Изменения в организации (в экономике, в производстве, в социальной среде) происходят вне сознания человека и помимо его воли. Он, разумеется, может их осознавать, и тогда виртуальные элементы превратятся в информацию. А до тех пор, они живут своею жизнью, ничуть не заботясь о том, слышит их кто-нибудь или нет, двигая процесс развития системы к гибели или к процветанию.

Последнее замечание очень важное, т.к. подводит нас к пониманию культуры как самостоятельной активной сущности, оказывающей влияние на ход событий, с которыми сталкивается человек. На данное обстоятельство обратили внимание многие исследователи. Одними из первых на эту тему заговорили специалисты-статистики У. Шухарт и другие соратники и

коллеги У. Деминга. Это им принадлежит открытие «вируса изменчивости» – особой разновидности виртуальной реальности, действие которой негативно отражается на работоспособности производственных процессов. О производительных способностях виртуальной части культуры говорится в работе М.М. Алексеевой [1, с.98]. Она отмечает, что влияние организационной культуры характеризуют, по меньшей мере, десять различных функций, таких как охранная, интегрирующая, регулирующая, адаптивная и т.д. Правда она главным образом имеет в виду информацию, как разновидность культуры. Но если исходить из расширенного понимания феномена организационной культуры, как это, например, делаем мы, то, по всей видимости, список ее «рабочих обязанностей» придется значительно расширить.

Еще один важный аспект в рассмотрении понятия организационная культура. Авторы, характеризующие культуру компании, обычно используют один из двух терминов: организационная или корпоративная. Хотя большинство работ, посвященных как организационной, так и корпоративной культуре по смыслу одинаковы, отдельные ученые вводят разделение этих понятий.

А. Максименко считает, что их дифференциация определяется размером организации, предлагая в качестве «порога» тысячу работников, и утверждая, что в крупных организациях отсутствует внутренняя неформальная структура и знакомства на уровне статусов[3, с.18].

И. Грошев полагает, что понятие «организационная» применимо к локальной отраслевой организации, «корпоративная» к многопрофильной международной корпорации, а «предпринимательская» к культуре малых предприятий [5, с.12].

В современной теории и практике ученые при рассмотрении понятий «организационная», «корпоративная» и «предпринимательская» культура придерживаются двух полярных мнений. Перечисленные понятия могут разматриваться как синонимичные или их синонимичное использование возможно.

Одни авторы сходятся во мнении, что понятия «организационная», «корпоративная» и «предпринимательская» культуры при определенных допущениях могут использоваться как синонимичные. Во всех случаях речь идет о культуре организации, а конкретизация в отношении размера организации, сложности ее структуры, внутренних коммуникаций, является уже характеристикой определенных групп организаций, но никак не принципиально разными направлениями в культуре. Поэтому более уместным кажется употребление выражения «организационная культура» применительно ко всем видам хозяйствующих субъектов.

Однако ряд авторов (А. Смолкин, Н. Самоукина и др.) вводят разделение понятий «культура организации» и «организационная культура» [8, с.64]. Под культурой организации вообще они понимают «совокупность общих

ценностей и норм поведения, признанных работниками данного предприятия» [8, с.67]. Соответственно под организационной культурой – «совокупность ценностей и норм организационного поведения, принятых на данном предприятии» [8, с.69]. В качестве обоснования А.Смолкин приводит утверждение, что культура организации чаще всего ориентирована на внешнюю среду и проявляется главным образом в качестве и внешнем виде выпускаемой продукции, характере и содержании рекламы, а также в таких символах, как внешний вид и интерьер офиса...» [8, с.69]. Организационная же культура, по мнению А.Смолкина, ориентирована на внутреннюю среду и проявляется, прежде всего, в организационном поведении сотрудников. Сюда следует отнести «устойчивость, эффективность и надежность внутрисистемных организационных связей; дисциплину и культуру их исполнения; динамизм и адаптивность к нововведениям в организации; общепринятый (на всех уровнях) стиль управления, основанный на сотрудничестве; активные процессы позитивной самоорганизации и многое другое, что проявляется в организационном поведении работников в соответствии с принятыми нормами и признанными ценностями, объединяющими интересы отдельных людей, групп и организации в целом»[8, с.69].

Таким образом, в случаях, когда речь идет об организации в целом, уместно будет использовать выражения «организационная культура» и «культура организации» как идентичные. В случае же, когда речь идет именно про

впечатление, производимое организацией на стороннего наблюдателя, лучше воспользоваться понятием «имидж».

Еще одним важным вопросом при рассмотрении понятия организационная культура является процесс ее формирования. Формирование организационной культуры зависит от внешних и внутренних факторов развития организации, может идти стихийно или быть целенаправленным. На организационную культуру оказывают воздействие социальное и деловое окружение, национально-государственный и этнический факторы.

Существует много подходов к выделению различных критериев, характеризующих и определяющих культуру на макро и на микроуровне.

Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик:

- осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие — поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других — через индивидуализм);
- коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права»; жаргон, аббревиатуры варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);

- внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур);
- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.);
- осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это);
- взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту, рангу, религии и гражданству и т.п.);
- ценности (набор ориентиров, что такое *хорошо* и что такое *плохо*) и нормы (набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) — что люди ценят в организационной жизни (свое положение, титулы, саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;
- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии; влияние религии и морали и т.п.);

- процесс развития работника (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; информирование работников; подходы к объяснению причин и др.);
- трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность; чистота рабочего места; оценка работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа).

Указанные характеристики культуры организации, взятые вместе, отражают и придают смысл *концепции организационной культуры*.

Можно выделить несколько основных признаков организационной культуры, по которым они различаются между собой:

- ♦ отражение в миссии организации ее основных целей;
- ♦ направленность на решение личных проблем или производственных задач фирмы;
- ♦ преданность или безразличие людей к организации;
- ♦ источник и роль власти;
- ♦ стили управления, способы оценки работников;
- ♦ ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность;
- ♦ предпочтение групповых или индивидуальных форм труда и принятия решений;
- ♦ преобладание сотрудничества или соперничества, конформизма и индивидуализма;

- ♦ степень принятия риска, подчиненности планам и регламентам;
- ♦ ориентация на стабильность или изменения.

Таким образом, обобщая корпоративная культура («культура организации», «фирменная культура», «культура предпринимательства») — это набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, которые служат ориентирами поведения и действий персонала.

Под организационной культурой понимается система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, обрядов, образцов поведения членов организации, выдержавших испытание временем. Культура придает единообразие совместным действиям людей, формирует общую для всех психологию.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятию «организационная культура».
2. Выделите элементы организационной культуры.
3. Дайте определение понятию «организационная культура».
4. Выделите признаки корпоративной культуры.
5. Каково соотношение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура»?

Список литературы

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М., Финансы и статистика, 2010, с.98.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2012.
3. Гаспарович Е.О. Личностно-ориентированный диалог как средство формирования субъект-субъектных отношений младших подростков на уроках музыки: дис. ... канд. пед. наук /Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2002. – 157 с. – С. 34-35.
4. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания: учеб. пособие. – Кострома: КГУ им.Н.А.Некрасова, 2013. – 168с.
5. Определения организационной (корпоративной) культуры // HR-Portal: сообщество HR-менеджеров [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/ook.php>
6. Организационная культура: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 288 с.
7. Романишин Л.Л. Система процессов организации и управление ими. Журнал «Вопросы управления предприятием» № 1, за 2013 год, с.9-17
8. Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М.: Юнити, 2008.

9. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. - М.: ИНФРА-М, 2012.- 136 с.
10. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. – М.: Инфра-М, 2011.
11. Черных Е.А. Корпоративная и организационная культура – синонимы или разные понятия? // Институт корпоративной культуры [электронный ресурс]. 2007. Режим доступа: <http://www.corpculture.ru/content/korporativnaya-i-organizatsionnaya-kultura-sinonimy-ili-raznye-ponyatiya>
12. Черных Е.А. Организационная культура – междисциплинарность понятия и концептуальная сложность определения // Институт корпоративной культуры [электронный ресурс]. 2007. Режим доступа: <http://www.corpculture.ru/content/organizatsionnaya-kultura---mezhdistsiplinarnost-ponyatiya-i-kontseptualnaya-slozhnost-opred>
13. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2012. – 336 с.
14. Davies B., Philp, Warr P. CCQ Manual and User's Guide. Thames Ditton, Surrey, UK: Saville and Holdsworth, 2009

Лекция 2. История формирования теории организационной культуры

Несмотря на свою столь обширную и продолжительную историю развития, применительно к организации понятие культуры стало примеряться сравнительно недавно, не более 60-70 лет тому назад. И поводом для его использования в этой сфере послужили результаты, полученные специалистами по управлению, учеными-психологами, социологами, и представителями других научных дисциплин в ходе различных экспериментов и фундаментальных теоретических исследований, выполненных в области социальных отношений в XX столетии.

Во второй половине прошлого века понятие организационной культуры прочно вошло в лексикон руководителей организаций. Одни видели в ней причину своих неудач при внедрении нововведений, другие объясняли принципиальную невозможность управления любой организацией в полном объеме, третьи пытались использовать культуру как неисчерпаемый источник ресурсов. Уже с середины 30-х годов XX века начали распространяться различные теории о сущности культуры организации, а в настоящее время интерес к концепции культуры организации еще более вырос, причем во многих областях науки. Причина этого заключается в наличии, по выражению философа А.С. Арсеньева, «конвергенции, сближения или схождения всех учений и представлений» [2] людей об организации.

Впрочем, большинство ключевых вопросов, связанных с организационной культурой, сами по себе новыми не являются. На это указывает довольно большой объем публикаций, из которых, однако лишь малая часть имеет сугубо научный аспект. Также существуют различные предметные исследования, практические руководства для анализа подходов к организационной культуре, изложение моделей поведения и т.п. За последние десятилетия смесь этих довольно разноплановых теорий и методологий была собрана в одно емкое и универсальное понятие «организационная культура».

По одной из версий понятие «организационная культура» было введено в 20-е гг. прошлого века выдающимся советским ученым, руководителем Центрального института труда при ВЦСПС СССР, А.Гастевым, который высказывался, что «культура производительности человека является предпосылкой его трудовой культуры»[3]. Через несколько лет, Э. Мэйо, осмысливая итоги экспериментов, проведенных под его руководством в Western Electric, убедился в том, что, наряду с организационно-экономическими, на служебное поведение работников оказывают иные, не физические факторы. Этот эксперимент проводился в четыре этапа с 1927 по 1932 гг. и имел целью выяснение влияния на производительность труда самых разных факторов. Уже после первых двух этапов встал вопрос о несостоятельности некоторых посылок «классической» теории менеджмента. Как выяснилось, «культура фабрики», а в те времена в ходу было такое ее наименование, обладает

безусловным влиянием на производительность труда. Выводы Э. Мэйо о необходимости развития «чувства групповой солидарности» на основе разделяемых ценностей явились первым импульсом для дальнейшего изучения потребностей и поведения работников с точки зрения культуры их организации.

Теоретическое и концептуальное осмысление понятия культуры организации продолжилось с конца 30-х гг. XX века в трудах Ч. Барнарда и Г. Саймона, которые во многом предвосхитили в понятии «организационная мораль» основные черты понятия «организационная культура». Затем группа американских специалистов, работавшая в 1949-1950 гг. в Японии на примере целого ряда предприятий доказала высочайшую эффективность философии «менеджмента сотрудничества», концептуальные основы которой были разработаны У. Демингом.

Эмпирическое изучение организационной культуры впервые было проведено на некоторых средних и крупных предприятиях США и Канады в 50-х гг. прошедшего столетия американским ученым М. Далтоном. Он провёл исследования на предмет изучения естественного возникновения культур и субкультур, исходя из разных потребностей работников, и обобщил результаты своих исследований в книге «Человек, который управляет». Практически одновременно с Далтоном, но независимо от него, группа английских социологов из Тавистокского института провела достаточно детальное исследование организаций как культурных систем. Результаты

обоих исследований подтвердили существование внутри организаций особой субстанциональной сущности, влияющей на мотивацию работников. Далее на первое место вышла проблема идентификации этой сущности и изучения ее составляющих.

В конце 1960 годов в США публикуется ряд трудов, например Д. Хэмптона, Х. Трайса, в которых уже не рассматривается признанный факт существования культуры в организациях, а уделяется внимание разнообразным принятым традициям, обрядам и ритуалам. То есть ученые начинают выявлять и оценивать значение пока внешних признаков культуры. Однако, самого факта существования культуры организации и определения ее признаков культуры явно недостаточно для того, чтобы привлечь внимание широких управленческих кругов. Им необходимо было показать зависимость между успехом компании и ее организационной культурой.

В начале 1980-х годов в ряде исследований У. Оучи, Т. Питерса и Р. Уотермена-мл.[7], Т. Дила и А. Кеннеди на примере крупнейших корпораций США были убедительно продемонстрированы преимущества компаний с сильной идеологией. Все это резко повысило интерес к проблеме организационной культуры.

В это время в мире, согласно исследованию, проведённому институтом Бателле в 1984 году, всё более исключаются такие прежде общепризнанные ценности, как «дисциплина, послушание, иерархия, достижения, карьера, достаточность,

власть, централизация»[4, с.69]. Им на смену приходят другие – «самоопределение, участие, коллектив, ориентирование на потребности, раскрытие личности, творчество, способность идти на компромиссы, децентрализация»[4, с.69].

Под новые ценности надо подводить и новую теоретическую базу. Поэтому в середине 1980-х годов появляются первые серьезные научные труды, посвященные организационной культуре. Так как культура организации является «сложносоставной» дисциплиной, действующей на стыке теории управления, социологии и психологии организаций и ряда других дисциплин, то основоположника нового подхода назвать сложно, но чаще всего им считается выдающийся ученый Т. Парсонс. В описании организации как социальной системы Т. Парсонс указывает, что существует «культурная система, представляющая собой символически организованные образцы, основанные на способности человека говорить и передавать опыт негенетическим путем» [4, с.67]. Особенностью культурных систем, по Т. Парсонсу, выступает также и то, что они не создаются одним человеком и поэтому не могут быть поняты на индивидуальном уровне.

Однако Т. Парсонс предложил хоть и точную, но недостаточную сложную для большинства менеджеров-практиков теорию, поэтому большее распространение получил вышедший в начале 1990-х годов труд Э. Шейна «Организационная культура и лидерство»[15]. Э.Шейн, являясь, в том числе практикующим консультантом по управлению, смог совместить

в своей работе теорию и практику и предложил собственную методику исследования. Именно труд Шейна, ставший на сегодняшний день классическим в области организационной культуры, обратил внимание широких слоев управленцев на культуру своих организаций.

По мнению О. Родина[8, с.77], кроме этого, существовало еще несколько причин популярности темы организационной культуры на Западе. У Америки появился конкурент в лице страны с культурой противоположной западному типу – Японии. После бурного роста экономики в 1980-е годы в Америке наступил кризис, и теоретики менеджмента обратили внимание на культуру японских фирм. Они увидели в ней объединяющее начало, которое способно интегрировать интересы самых разных работников, идейно сплавлять менеджеров и рабочих, а в конечном итоге способствовать росту производительности труда и экономической эффективности компании.

Несостоятельность традиционного рационально-бюрократического подхода к организации, как полагает О. Родин, стала очевидной примерно в то же время. Бизнес оказался перед выбором достойного ответа на вызов внешней и внутренней среды, проявившийся в растущем стремлении людей получать от работы, где они проводят значительную часть своего времени, нечто большее, чем просто зарплату. Время, когда труд был лишь средством выживания, в развитых странах уже прошло. В результате оказались востребованными

остальные жизненно важные функции работы, связанные с реализацией множества человеческих потребностей высшего порядка. Концепция культуры организации оказалась здесь как нельзя кстати.

Может сложиться мнение, что проблемы культуры организации стояли только на Западе, в то время как в СССР никто об этом даже не задумывался. В нашей стране проблемам организационной культуры уделялось не меньше внимания, хотя в силу понятных причин советские методики не могли открыто использоваться за рубежом и обрести там популярность.

В период с 1920-х годов до начала перестройки нашей стране было выпущено множество работ в рамках научной организации труда, посвященных советской формулировке организационной культуры – «культуре производства и труда» и «качеству трудовой жизни». В них подробно изучалось влияние на производительную работу таких факторов, как идеология, психологический климат, воздействие коллектива на личность, роль лидерства и прочее, что сегодня уверенно относят к области организационной культуры.

Недостатками того периода было то, что работы во многом идеологизированы и опирались на ненаучную аргументацию. Впрочем, специалисты до сих пор пользуются выводами, которые сделали в своих трудах В. Олышанский, А. Алексеев, С. Белановский и др. Многие из работ того времени актуально и поныне, более того, является уникальным пособием при решении проблем культуры именно отечественных

предприятий. Успешные руководители современных российских предприятий вместо слепого копирования западных методик, все чаще обращаются к гигантской базе знаний, накопленных в советские годы. Ведь большинство работников, особенно в промышленности, выросли в условиях социалистической экономики и обладают соответствующей индивидуальной культурой. Таких размахов халатности, воровства и алкоголизма, какие, к сожалению, еще встречаются у нас в стране, западные теоретики не предусматривали. Различные справочники «советских руководителей» и мастеров дают подчас удивительно меткие советы в отношении культуры наших предприятий и организаций.

Из современных российских авторов, стоит упомянуть А. Пригожина и В. Спивака, первым выпустившего отдельный труд, посвященный культуре организации[13], в которой проводится попытка отчасти переложить теорию Э. Шейна применительно к российской действительности. А. Максименко подробно рассмотрел применительно к организационной культуре психологические шаблоны поведения[5, с.168]. Заслуживает внимания труд Т. Соломанидиной, предложившей свой способ оценки культуры организации [12]. В 2004 году коллектив авторов под руководством В. Грошева выпустил первый российский учебник по организационной культуре[6, с.288], в котором при сведении воедино всех теорий организационной культуры, сделана попытка обобщения.

Таким образом, в результате многочисленных исследований, проведенных в течение полувека, в области организационной культуры сложились три базовых подхода: символический, когнитивный и систематический.

В основание символического подхода были положены представления об организации, как о системе, чья внутренняя среда характеризуется известным уровнем социальной неопределенности. В таких условиях символ, который одинаково понимается всеми членами коллектива, становится главным ориентиром и используется персоналом для упорядочения служебных отношений. При обнаружении несогласованности в звеньях компании ее культурная система подвергается акциям оптимизации. Руководство компании при помощи надлежащим образом организованного управления добивается формирования в сознании исполнителей совокупности «правильных» символов-маяков, благодаря которым оказывает влияние на все сферы управления организацией.

В формате когнитивного подхода организационная культура рассматривается как набор знаний, верований и правил, усвоенных членами организации в ходе репрезентации внешних социальных и служебных взаимосвязей. Когнитивные шаблоны поведения формируются в процессе осуществления совместной трудовой деятельности работников и регулируют систему производственных отношений в организации. Сторонники данного подхода полагают, что стратегия

управления организацией может и должна выстраиваться, прежде всего, с учетом этого обстоятельства. Управление культурой осуществляется путем проведения различных форм обучения, тренингов, информирования персонала и т.д. Таким образом, решаются проблемы трудовой несогласованности между исполнителями, недостаточного знания и понимания работниками логики экономического поведения организации и усвоения ими ценностных ориентаций, которыми живет коллектив.

Систематический подход заключается в выборе в качестве основной культурной детерминанты организационного климата, который, с одной стороны, формируется под влиянием объективных свойств организации (формальной структуры, стиля руководства, миссии организации и т.п.), а с другой стороны, характеризуется состоянием психологической среды, т.е. закрепившихся в сознании работников комплексов субъективных впечатлений и суждений. В этом случае доминирующая культура определяется либо через образцы служебного поведения, коммуникации и отношение к материальным средствам членов организации, либо на основе существующих верований, ценностей и объединяющих людей в коллектив. Совершенно очевидно, что и управление культурой должно развиваться в двух направлениях: по линии формальных связей и в сфере сложившихся ценностей, моделей и принципов социального поведения.

Что дают практике перечисленные выше подходы в смысле понимания сущности организационной культуры и ее места в системе социальных отношений? Как и всякое знание, они содержат внутри себя как положительные, так и отрицательные моменты. К первой категории наверняка нужно отнести стремление ученых увидеть в культуре главную организующую силу, направляющую коллективные действия персонала и при этом действующую иными (не распорядительными) средствами. Вторым положительным моментом следует признать попытки исследователей научиться управлять организационной культурой.

К негативным моментам исследование вопроса управления организационной культурой, необходимо отметить, что зачастую работы, посвященные данной теме, ограничиваются поверхностным описанием культурных процессов и явлений.

К другим моментам отрицательной направленности относятся:

- представление об организации как о социальной единице, лишенной каких-либо технических, технологических и профессиональных особенностей;
- взгляд на организационную культуру только с позиции личности, выступающей в этом случае ее носителем и пользователем;
- из первых двух отрицательных предположений совершенно естественно следует вывод о том, что организационная

культура имеет сугубо субъективную природу и не может существовать вне и помимо сознания человека. Говоря иначе, культура есть лишь продукт мыслительной деятельности людей. Установлено, что это не так.

Таким образом, культура как понятие историческое и основанное на деятельности людей зависит, соответственно, от времени и от количества индивидуумов попадающих под влияние культуры. В результате, функция управления культурой находится в зависимости от времени и количества людей. То есть, можно управлять и культурой страны (что наглядно продемонстрировали успехи советского периода истории нашей страны), но это будет чрезвычайно сложно ввиду большого количества объектов управления - людей, а результаты проявятся только через десятилетия. Напротив, в «минимальной организации» в два человека любые изменения, например, способов поведения по отношению к клиентам, сразу дадут результат. Так, например, манера поведения, обычная для сегодняшней жизни, когда-то вызывала споры и лишь впоследствии закрепились как нечто само собой разумеющееся. Таким образом, там, где культура перестает быть полезной для поддержания форм деятельности людей, они «обучаются (или, скорее, разрабатывают их) альтернативным способам легитимизации старых или новых форм поведения, которые (способы), в конечном счете, могут превратиться в новую систему убеждений и ценностей» [6, с.174]. В этом заключаются основные аргументы тех исследователей, которые считают

изучение путей изменения культуры не только возможными, но и обязательными. Далее обратим внимание на то, как сторонники возможности управления культурой формулировали свои убеждения.

Р. Килман привел факты, показывающие, что «если культурой не управляют, то организации напрасно тратят время и деньги, сохраняя устаревшие основные предположения о своем деловом окружении» [20]. С. Роббинс перенес акцент с вопроса о том, можно ли управлять культурой, на вопрос об условиях, при которых ею можно управлять. Он подчеркнул, что «если допустить, что менеджеры не могут провести организацию через спланированные изменения культуры, то следует признать, что сам предмет (культура) имеет ограниченное практическое применение и представляет в основном академический интерес» [21]. П. Бейтс утверждает, что культура «способна заблокировать людей в их проблемах. Сентиментальная приверженность старой культуре или ее сила могут стать причиной отказа от необходимых изменений культуры или их существенно затруднить» [19].

Итак, под влиянием этих аргументов, необходимо согласиться с тем, что организационной культурой можно и нужно управлять. Однако, авторы, например, С. Акройд отмечали, что результаты управления культурой часто непредсказуемы, имея в виду, что «управление культурой чревато непредвиденными последствиями для организации» [18].

В современной России требования к формированию организационной культуры нашли отклик в правительственной светкой, духовной структурах. В августе 2002 г. Президент Российской Федерации В.В. Путин подписал Указ «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих». В этом документе указывается, что госслужащим рекомендуется:

1. «Не оказывать предпочтения каким-либо профессиональным или социальным группам и организациям;
2. Быть независимыми от влияния со стороны граждан и различных групп и организаций;
3. Соблюдать политическую нейтральность, исключаящую возможность какого-либо влияния на служебную деятельность решений политических партий или иных общественных объединений;
4. Проявлять терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России;
5. Не использовать свое должностное положение для оказания влияния на деятельность государственных органов;
6. Воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок в отношении деятельности государственных органов, их руководителей, если это не входит в его должностные (служебные) обязанности» [14].

В 2004 году лидеры традиционных религий России приняли на заседании Межрелигиозного совета РФ «Свод нравственных принципов и правил в хозяйствовании», который

был разработан экспертами Русской православной церкви и Торгово-промышленной палатой РФ. В нем обращалось внимание на то, что предпринимателям, власти и обществу необходимо заботиться об интеллектуальном, духовном и физическом развитии каждой личности. Капитал материальный и финансовый сегодня невозможно ни создать, ни удержать без капитала интеллектуального - добровольного приложения человеком своих способностей, умений и знаний. Ему должны быть доступны знания и сокровища культуры, возможность реализовать себя через образование, научную и творческую деятельность. Ведь личность, потенциал и таланты которой всесторонне раскрылись, принесет максимальную пользу и обществу в целом, и конкретному делу в экономике[10].

Вопросы для самопроверки

1. Выделите основные исторические этапы формирования теории организационной культуры
2. Сколько базовых подходов исторически сложилось в области организационной культуры? Каковы они?
3. В чем специфика символического подхода, какие ученые работали в рамках данного подхода, какой вклад внесли в его развитие?
4. Каковы особенности когнитивного подхода, какие ученые работали в рамках данного подхода, какой вклад внесли в его развитие? В чем специфика символического подхода, какие ученые работали в рамках данного подхода, какой вклад внесли в его развитие?

5. В чем специфика систематического подхода, какие ученые работали в рамках данного подхода, какой вклад внесли в его развитие?

Список литературы

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М., Финансы и статистика, 2010, с.98.
2. Арсеньев А.С. Философские основания понимания личности. - М.: Академия, 2011. - С. 64.
3. Гастев А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда.– М.: Экономика, 2009. – С. 279.
4. Громов И.А.и др. Западная социология. Учебное пособие для ВУЗов. – СПб.: ООО «Издательство ДНК», 2013. – С. 837
5. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания: Учеб. пособие. – Кострома: КГУ им.Н.А.Некрасова, 2013. – 168с.
6. Организационная культура: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 288 с.
7. Питерс Т. Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009.
8. Родин О.А. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность / Менеджмент, № 7, 2008, С. 68-77.

9. Романишин Л.Л. Система процессов организации и управление ими. Журнал «Вопросы управления предприятием» № 1, за 2013 год, с.9-17
10. Свод нравственных принципов и правил в хозяйствовании. Принято на итоговом пленарном заседании VIII Всемирного Русского Народного Собора. Гостиничный комплекс «Даниловский», 4 февраля 2007 г.
11. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. - М.: ИНФРА-М, 2012.- 136 с.
12. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом»», 2009.
13. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб: Питер, 2011. – 352 с.
14. Указ Президента Российской Федерации № 885 от 12.08.2002 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих».
15. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2012. – 336 с.
16. Public.ru: медиапоиск и анализ/ www.public.ru
17. Davies B., Philp, Warr P. CCQ Manual and User's Guide. Thames Ditton, Surrey, UK: Saville and Holdsworth, 2009
18. Ackroyd S., Crowdy P.A. Can culture be managed ? Working with raw material // Personal Review.2009. № 19 (5).
19. Bates P. The impact of organizational culture on approaches to problem-solving // Organizational Studies, 2009. № 5 (1).

20. Kilmann R.W. Getting control of the corporate culture // Managing (USA). – 2012. №2.
21. Robbins S.P. Organizational Theory: Structure, Design and Application. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2007

Учебное задание 1

1. Прочитайте приведенные ниже варианты текстов и найдите несоответствия между содержанием лекции 1 и данными текстами.
2. Занесите в таблицу исправленные фрагменты текстов из каждого варианта.

№ варианта	Исправленные фрагменты
1	
2	
3	
4	
5	

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Корректно оформленные ответы согласно заданию (объем выполненного задания *около 1 страницы*).
2. Выполнение работы в заданные сроки.

Вариант 1

Введение в практику термина «организационная культура» относится к концу 70-х годов XX века. Концепция же организационной культуры была разработана лишь вначале

1980-х гг. в США под влиянием исследований в области индивидуального поведения, стратегического управления, теории организации. Принято считать, что это связано с успехом японской концепции в организации общественно-экономической жизни, опирающейся на традиции японского общества.

Вариант 2

Формирование организационной культуры не зависит от внешних и внутренних факторов развития организации, может идти стихийно или быть целенаправленным. На организационную культуру оказывают воздействие социальное и деловое окружение, национально-государственный и этнический факторы.

Вариант 3

Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать организационную культуру на основе двух характеристик:

- осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие — поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других — через индивидуализм);
- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии; влияние религии и морали и т.п.).

Вариант 4

Корпоративная культура («культура организации», «фирменная культура», «культура предпринимательства») — это система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, обрядов, образцов поведения членов организации, выдержавших испытание временем.

Под организационной культурой понимается набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, которые служат ориентирами поведения и действий персонала. Культура придает единообразие совместным действиям людей, формирует общую для всех психологию.

Вариант 5

Можно выделить несколько основных признаков организационной культуры, по которым они схожи между собой:

- ◆ отражение в миссии организации ее основных целей;
- ◆ направленность на решение личных проблем или производственных задач фирмы;
- ◆ преданность или безразличие людей к организации;
- ◆ источник и роль власти;
- ◆ стили управления, способы оценки работников;
- ◆ ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность;
- ◆ предпочтение групповых или индивидуальных форм труда и принятия решений;

- ♦ преобладание сотрудничества или соперничества, конформизма и индивидуализма;
- ♦ степень принятия риска, подчиненности планам и регламентам;
- ♦ ориентация на стабильность или изменения.

Учебное задание 2

1. Описать и провести сравнение сущности и понятия категорий «организационная культура», «корпоративная культура», «идеология фирмы», «социально-психологический климат организации» на основе 5 источников и более.
2. Описать сущность и особенности/признаки организационной культуры и провести их сравнение (5 авторов и более).

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

При подготовке к выполнению учебного задания необходимо изучить рекомендованную литературу.

Выполненное задание должно представлять собой тезисы. В данном случае под тезисами понимается совокупность отдельных положений, логически связанных друг с другом. При этом часто подразумевается, что их доказательство имеет место в тексте основной (объемной) публикации.

Основная цель написания любых тезисов – обобщить имеющийся материал, изложить его суть в кратких формулировках, раскрыть содержание относительно большой по объему публикации или доклада, глубоко разобраться в вопросе, проанализировать его и создать возможность

противопоставления своих мыслей мыслям других либо дополнить последние.

Главное отличие тезисов от других научных текстов – малый объем (1–2 печатные страницы), в котором необходимо изложить все основные идеи доклада (статьи).

Алгоритм написания тезисов по публикации другого автора:

- автор тезисов заранее не знаком с материалом и поэтому должен его тщательно изучить;
- после предварительного ознакомления текст читают вторично, при этом разбивают текст на ряд отрывков;
- далее находят в каждой части выделенного текста то, что определило первоначальное его членение; выписывают или временно просто отмечают это главное в самом тексте публикации;
- затем, хорошо продумав выделенное, уяснив его суть, формулируют отдельные положения. Это и будут тезисы.

Структура тезисов:

- краткое вступление (актуальность темы);
- цель работы (поставить проблему/задачу);
- обзор не менее 5 существующих точек зрения на проблему или описание ситуации в предметной области с опорой на предложенный список рекомендованной литературы;
- собственные умозаключения на исследуемую тему;
- вывод (какая задача или проблема ставится для последующего решения).

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц* (ответ на каждый вопрос должен занимать не менее 2 страниц).

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие в тезисной форме описания и сравнительного анализа сущности и понятия категорий «развитие», «развитие персонала» на основе 5 источников и более (качество записи определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).
2. Наличие в тезисной форме описания и сравнительного анализа классификаций технологий развития персонала (5 авторов и более; качество записи определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).
3. Правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии.
4. Наличие собственных комментариев и дополнений.
5. Грамотная профессиональная речь.
6. Активное участие студента в обсуждении на форуме изучаемых вопросов в режиме онлайн (в режиме реального времени).
7. Выполнение работы в заданные сроки.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2010.

2. Фетисов А.В. Управление культурами: [учеб. пособие] / А. В. Фетисов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. - Москва: Дело, 2010. - 140 с.
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учеб. для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / Эдгар Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. - 3-е изд. - Москва ; Санкт-Петербург ; Нижний Новгород [и др.]: Питер, 2011. - 336 с.

Дополнительная литература

4. Аверьянов Л.Я. Организационная культура управления современных предприятий. СПб. 2004.
5. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Психология" (030301), "Менеджмент орг." (080507), "Упр. персоналом" (080505) / Г. Х. Бакирова. - Москва: ЮНИТИ, 2008. - 591 с.
6. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие / А. Н. Занковский. - Москва: ФОРУМ, 2009. - 648 с.
7. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. 2001.
8. Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR: Учеб.-практ. пособие / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. - М. ; Ростов н/Д: МарТ, 2003. - 416 с..

9. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. М. 2005.
10. Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией: учеб. пособие по специальностям 080507 "Менеджмент организации" и 040201 "Социология" /Ю.Д.Красовский. - Москва: ЮНИТИ, 2007. – 391 с.
11. Медведев В.П. Теория организации: учеб.-метод. комплекс / В. П. Медведев, Э. А. Понуждаев. - Москва: Экономистъ, 2007.
12. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: [учеб. пособие] / С. П. Мясоедов. - 2-е изд. - Москва: Дело, 2008. - 256 с.
13. Полукаров В.Л. Психология менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов / В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин ; Моск. ин-т упр. [и др.]. - Москва: КНОРУС, 2008. - 280 с.
14. Предпринимательская деятельность: учеб. для студентов вузов / [Э. А. Арустамов, Р. С. Андреева, Т. С. Кривцова и др.] ; под ред. Э. А. Арустамова. - Москва: КНОРУС, 2011. - 204 с
15. Сергеев А.М. Организационное поведение. Тем, кто избрал профессию менеджера.: учеб. пособие по специальности "Менеджмент орг." / А. М. Сергеев. - 3-е изд., стер. - Москва: Академия, 2008. - 288 с.
16. Томилов В.В. Культура предпринимательства: Деловые игры. Практикумы. Ситуации: Учеб. пособие / В.В. Томилов. - СПб. и др.: Питер, 2001. - 176 с.

17. Управление персоналом организации: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент орг.", "Упр. персоналом", "Экономика труда" / [А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - Изд. 3-е, доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 638 с.
18. Шаталова Н.И. Социальная структура и социальная организация предприятия: [монография] / Н. И. Шаталова, Т. И. Волкова ; Урал. гос. ун-т путей сообщения. - Екатеринбург: УрГУПС, 2007. - 190 с.
19. Шейн Э. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений "клиент-консультант" / Эдгар Шейн; [пер. с англ. И. Малковой]. - Москва ; Санкт-Петербург ; Нижний Новгород [и др.]: Питер, 2008. - 288 с.
20. Ястребова Е.М. Корпоративная культура библиотеки: теория, история, современные тенденции: [учеб.-метод. пособие] / Е. М. Ястребова. - Москва: Литера, 2009. - 255 с.

Контрольное задание 1

Анализ взаимосвязи морально-психологического климата и состояния организационной культуры

1. Дать общее представление о понятии «морально-психологический климат»: содержание, сущностные характеристики.
2. Раскрыть проблематику создания и поддержания благоприятного морально-психологического климата.

3. Раскрыть виды состояний организационной культуры на предприятии.
4. Установить взаимосвязь между состоянием морально-психологического климата и состоянием организационной культуры: позитивный вектор, негативный вектор.
5. Обосновать эффективность и значимость изучения данного вопроса для управления персоналом предприятия.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

В первую очередь, необходимо ознакомиться с литературой по проблеме, подобрать и законспектировать необходимую информацию.

Содержание и объем частей работы:

- 1) титульный лист – 1 страница;
- 2) план контрольного задания (пункты плана должны соответствовать основным вопросам, рассматриваемым в контрольном задании) – 1 страница;
- 3) введение (содержит научный аппарат с указанием актуальности темы контрольного задания, цели, задач, методов исследования) – 1 страница;
- 4) основная часть – не менее 12 страниц. Необходимо раскрыть суть КАЖДОГО ПУНКТА, а именно:
 - общее представление о понятии «морально-психологический климат»: содержание, сущностные характеристики (представить 5 и более мнений разных авторов с опорой на

- рекомендованную литературу). Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому мнению;
- раскрытие проблематики создания и поддержания благоприятного морально-психологического климата (представить 5 и более мнений разных авторов с опорой на рекомендованную литературу). Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому мнению;
 - раскрытие видов состояний организационной культуры на предприятии сформулировав собственную точку зрения (5 и более пунктов) с опорой на теоретический материал. Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому из них;
 - установление взаимосвязь между состоянием морально-психологического климата и состоянием организационной культуры (позитивный вектор, негативный вектор) сформулировав собственную точку зрения (5 и более пунктов) с опорой на теоретический материал. Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому из них.

- обоснование эффективности и значимости изучения данного вопроса для управления персоналом предприятия (5 тезисов и более);
- 5) заключение (представление выводов и обобщений по исследованному вопросу с опорой на задачи, заявленные во введении, с указанием самостоятельных достижений автора при выполнении контрольного задания) – 1 страница;
- 6) список литературы (оформление по алфавиту, не менее 5 источников, в том числе электронных) – 1 страница.

В основной части контрольного задания необходимо делать подстрочные ссылки на использованную литературу.

Объем контрольного задания *не менее 17 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие успешно выполненного контрольного задания в электронном виде (общая оценка за контрольное задание определяется согласно методическим рекомендациям).
2. Выполнение работы в заданные сроки.
3. Правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии.
4. Грамотная профессиональная речь.
5. Активное участие студента в режиме онлайн (в режиме реального времени) в анализе не менее 2 контрольных заданий сокурсников по данной теме по следующим критериям:

- наличие/отсутствие всех компонентов задания согласно методическим рекомендациям;
- обоснованность авторских разработок (наличие анализа рекомендованной литературы);
- грамотная профессиональная речь, использование терминологии.

Рекомендованная литература

Основная литература

1. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2010.
2. Фетисов А.В. Управление культурами: [учеб. пособие] / А. В. Фетисов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. - Москва: Дело, 2010. - 140 с.

Дополнительная литература

3. Аверьянов Л.Я. Организационная культура управления современных предприятий. СПб. 2004.
4. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Психология" (030301), "Менеджмент орг." (080507), "Упр. персоналом" (080505) / Г. Х. Бакирова. - Москва: ЮНИТИ, 2008. - 591 с.
5. Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR: Учеб.-практ. пособие / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. - М. ; Ростов н/Д: МарТ, 2003. - 416 с.

6. Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией: учеб. пособие по специальностям 080507 "Менеджмент организации" и 040201 "Социология" /Ю.Д.Красовский. - Москва: ЮНИТИ, 2007. – 391 с.
7. Управление персоналом организации: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент орг.", "Упр. персоналом", "Экономика труда" / [А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - Изд. 3-е, доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 638 с.

2 НЕДЕЛЯ

Лекция 3. Содержание, элементы структуры, функции и виды организационной культуры

Под организационной культурой понимается система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, обрядов, образцов поведения членов организации, выдержавших испытание временем. Культура придает единообразие совместным действиям людей, формирует общую для всех психологию [3, с. 243].

Под *ценностями* понимаются свойства тех или иных предметов, процессов и явлений, обладающие эмоциональной привлекательностью для большинства членов организации, что позволяет им служить образцами, ориентирами, правилом поведения. К ценностям относятся цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, исполнительность, новаторство, инициатива трудовая и профессиональная этика и пр. [2, с.145].

Главные ценности [1, с.132], объединенные в систему, образуют *философию организации*. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, главные направления деятельности, создает основу выработки подходов к управлению (стиль, мотивационные принципы, информационные ориентиры, порядок разрешения конфликтов), упорядочивает деятельность персонала на основе общих принципов, облегчает освоение требований администрации, формирует общие универсальные правила поведения.

Обряд - повторяющееся мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу: чествование ветеранов, проводы на пенсию, посвящение в молодые рабочие.

Ритуал - совокупность мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на работников с целью укрепления преданности ей, затушевывания истинного смысла тех или иных сторон ее деятельности, обучения организационным ценностям и формирования необходимых убеждений. Работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов.

Легенды и мифы отражают в нужном свете и в закодированной форме историю организации, унаследованные ценности, приукрашенные портреты ее известных деятелей. Они информируют (каков главный босс, как он реагирует на промахи; может ли простой сотрудник стать руководителем и пр.), снижают неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала в нужную сторону, создают образцы для подражания. Во многих западных фирмах в ходу легенды о бережливости и рачительности их основателей, которые за счет этих качеств сумели разбогатеть, их заботливым, отеческом отношении к подчиненным.

Обычай есть форма социальной регуляции деятельности людей и их отношений, воспринятая из прошлого без каких бы то ни было изменений.

Нормы и стиль поведения — отношение между работниками, внешним субъектам, осуществление управленческих действий, решение проблем.

Лозунги, - призывы, в краткой форме отражающие руководящие задачи, идеи. В форме лозунга часто формулируется миссия организации.

Традиции - ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее. Они бывают позитивными (доброжелательное отношение к новым сотрудникам) и негативными (дедовщина).

Менталитет - образ мышления работников, определяемый традициями, ценностями, уровнем культуры, сознанием членов организации.

Специалисты выделяют две важные особенности культуры [3, с. 377]:

Многоуровневость. Поверхностный уровень образует способы поведения людей, ритуалы, эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги и пр. Промежуточный уровень составляют укоренившиеся ценности и верования. *Глубинный* уровень представлен философией фирмы;

Многогранность, многоаспектность. Культура организации, во-первых, состоит из субкультур отдельных подразделений или социальных групп, существующих под «крышей» общей культуры (они могут конкретизировать и развивать последнюю, могут мирно существовать наряду с ней, а могут ей противоречить). Во-вторых, организационная

культура включает субкультуры тех или иных направлений и сторон деятельности — предпринимательство, управление, деловое общение, внутренние взаимоотношения.

В организации кроме общей культуры может быть много «локальных» субкультур: одна, преобладающая во всей корпорации культура и культура ее частей (уровней; подразделений; профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп).

В организации может существовать контркультура. Данный вид культуры появляются в период стресса или кризиса, когда существующая система поддержки разрушилась, и люди пытаются восстановить какой-то контроль над своей жизнью в организации.

Условно рассматривают три уровня культуры в бизнесе:

- первый — это национальная культура;
- второй — организационная культура данной организации;
- третий, нижний, — это управленческая культура. Ее еще называют «стилем руководителя» — как руководитель реализуется в своих действиях.

Выделяют следующие элементы системы показателей анализа культуры [2, с.245].

Система семьи — семейные отношения и путь, с помощью которого люди воспроизводят, обучают и вводят в общество своих детей. В семье дети впервые вырабатывают образцы поведения, необходимые им для выполнения в будущем

различных ролей в организации (например, отношения по статусу, возрасту, полу и т.п.).

Система образования — то, как молодые и новые члены общества обеспечиваются информацией, знаниями, навыками и ценностными ориентирами. В одних культурах больше учат через то, что не надо делать, а в других — наоборот.

Экономическая система — способ, с помощью которого общество производит и распределяет товары и услуги: групповой, коллективный и индивидуальный подходы.

Политическая система — то, что преимущественно используется для поддержания порядка и существующей власти. Могут быть атрибуты племенного и даже родового подхода, а могут быть элементы развитой демократии.

Религиозная система — нематериальные духовные средства обеспечения смысла и мотивации в действиях людей, определяет мораль и преобладающие ценности в обществе, на которые ориентируются организации.

Система социализации — сеть и принципы социального группирования, создаваемые людьми в данном обществе.

Система здоровья — способ, с помощью которого культура предотвращает и исцеляет заболевания, а также проявляет заботу о слабо защищенных, жертвах бедствий и инцидентов.

Система отдыха — пути социализации людей и использования своего свободного времени: внимание спорту, виды активного отдыха, народные танцы и пение, посещение зрелищ и т.д.

Определенное упорядочение и систематизацию в изучение, и описание российской культуры внесли работы Н.А. Бердяева, Л.Н.Гумилева, В.О. Ключевского, Г.Ш. Милюкова, П.Я. Чаадаева и др.

В основе социоцентрического характера россиян, во многом определяющего взаимоотношения людей, лежит антиличностная социальная установка и замещение понятия свободы ментальным понятием воли, которое блокирует всякую индивидуальность, незапрограммированную активность.

В России существуют две основные проблемы: проблема власти, поскольку руководитель в системе без власти — не руководитель, и проблема отношения к работе. В большинстве российских деловых организаций власть построена по принципу виноградной грозди: во-первых, сверху вниз, а во-вторых, кластерами (замкнутыми группами). И хотя между ними существуют какие-то информационные и иные связи, ярко выражена обособленность каждой группы. Власть считается больше с группой, чем с индивидом.

Функции организационной культуры

Организационная культура потому так устойчива, что выполняет в организации определённые функции, причём большинство этих функций представляют вполне реальную ценность как для самой организации, так и для большинства её

членов. Основными функциями организационной культуры являются²:

- «Охранная функция. Суть её заключается в том, что организационная культура создаёт специфическую систему ценностей, норм и правил, которая служит барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из окружающей среды.
- Интегрирующая функция, суть которой заключается в том, что единая система ценностей в организации позволяет каждому ощутить себя частью единого целого и определить свою роль и ответственность. При этом формируется чувство общности, сплачивающее членов организации, и собственный оригинальный имидж организации.
- Регулирующая функция, которая формирует и контролирует поведение членов организации. С помощью норм, стандартов, правил, как «писанных», так и «неписанных» организационная культура определяет поведение людей внутри организации, а нередко и за её пределами. Регулирующая функция задаёт в организации однозначность и упорядоченность во всех процессах хозяйственной деятельности.
- Замещающая функция. Суть её заключается в том, что сильная организационная культура позволяет организации замещать формальные механизмы и отношения в случае их недостаточности или отсутствия на неформальные, вытекающие

² Старцев Ю.Н. Менеджмент. – М., 2007 / <http://uchebnik-besplatno.com/uchebnik-menedjment/106-funktsii-organizatsionnoy.html>

из особенностей внутриорганизационных отношений. При этом происходит экономия на управленческих издержках.

- Адаптивная функция заключается в том, что новые сотрудники организации, не обладающие культурой данной организации, безболезненно и легко вписываются в социальную и производственную системы организации и в сложившуюся систему отношений. Таким образом, обычно усиливается их лояльность организации.

- Образовательная и развивающая функции проявляются в том, что уровень организационной культуры воздействует соответствующим образом на воспитание и образовательный уровень в организации. Чем выше общий образовательный уровень в организации, тем, как правило, большее желание у отдельных сотрудников поднять свой образовательный уровень. Таким образом, высокая организационная культура способствует улучшению «человеческого капитала» и социальной стабильности в организации.

- Функция управления качеством. Суть этой функции состоит в том, что качество организационной культуры напрямую определяет качество работы, рабочей среды, микроклимата в организации, которые в свою очередь определяют качество продукции организации.

Кроме основных функций организационная культура определяет и многие специальные функции организации, например:

- Функции достижения баланса между организационными ценностями и ценностями внешней среды, приспособления организации к нуждам общества.

В этом случае организационная культура помогает устранять препятствия и выстраивать отношения с субъектами внешней среды. Приспособление к внешней среде имеет и внутреннюю направленность, так как каждый работник является не только участником данной организации, но и представителем определённого внешнего социума. При этом организационная культура помогает снять внутренние конфликты у работников.

- Функция регулирования партнёрских отношений. Внешняя среда и её отдельные субъекты могут быть весьма неблагоприятны для организации тем, что используют ценности и нормы, не совпадающие с ценностями и нормами конкретной организации. В этом случае высокая организационная культура помогает выработать приемлемые правила взаимодействия с партнёрами, предполагающие соответствующие этические и нравственные нормы и моральную ответственность перед ними.
- Функция ориентирования на потребителя. При слабой организационной культуре внутриорганизационные проблемы, как правило, затмевают проблемы потребителя. Такая организация не имеет будущего, если не начнёт поднимать свою культуру до уровня, представляющего интерес для потребителя».

Виды организационных культур³

Разделение на различные виды культур отражает основные свойства культур, интересующие исследователя, и которые он считает ключевыми для оценки совместимости с культурами других организаций или для успешного развития и функционирования исследуемой организации.

В зависимости от того, какие аспекты интересуют исследователя организационной культуры, а они могут быть связаны между собой, можно выделить следующие виды организационных культур:

- по стилю управления (авторитарные и демократические);
- по типу организационной культуры (бюрократическая, органическая, предпринимательская и партисипативная);
- по возрасту (молодая или старая);
- по силе воздействия (сильная или слабая);
- по направлению воздействия (функциональная или дисфункциональная);
- по степени инновационности (инновационная или традиционная).

По стилю управления (авторитарные и демократические).

Организационные культуры можно определять с точки зрения степени авторитарности и демократичности управления организацией. Тяготение к определённому стилю руководства определяет основные принципы, требования к поведению и

³ Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие /О. Е. Стеклова . - Ульяновск: УлГТУ, 2007. - 127 с., 2007. – С. 45-48.

деятельности сотрудников, характеристики коммуникационного процесса, ориентацию на человека или на результат, характер отношений с сотрудниками и т. п. В качестве показателей для определения культуры по данному параметру можно использовать следующие:

- 1) степень делегирования полномочий, чем выше степень делегирования полномочий, тем более гибкой будет культура организации. Можно определить только на основе опроса руководителей высшего звена;
- 2) преобладание вертикальных или горизонтальных коммуникаций, директивно-отчётной или консультативно-согласующей информации, наличие согласующих комиссий, знание специфики работы смежных участков, а также большое количество контактов между представителями различных подразделений будут свидетельствовать о преобладании горизонтальных коммуникаций;
- 3) преобладающие формы обращения к подчиненным;
- 4) особенности социального контроля в коллективе, ориентация на внешний или внутренний контроль, самоконтроль;
- 5) позиция руководителя в конфликтных ситуациях (отстранённая - вне конфликта, руководящая - над конфликтом, участвующая - внутри конфликта);
- 6) по типу организационной структуры (органические или механистические, централизованные или децентрализованные).

По типу преобладающей организационной культуры (бюрократическая, органическая, предпринимательская и партисипативная).

В литературе представлены четыре типа организационной культуры, которые последовательно развиваются в ходе эволюции организаций. Отнесение организационной культуры к одному из этих четырех типов позволит, с одной стороны, определить уровень организационного развития, а с другой - установить соответствие этого уровня общему состоянию внешней среды.

Принципы кадрового менеджмента конкретной организации определяются типом доминирующей на предприятии организационной культуры. Предложенные типы являются эволюционными этапами развития организационных культур и как бы вырастают одна из другой и определяются уровнем развития организации и того общества, в котором организация существует.

Доминирование бюрократической, органической, предпринимательской, партисипативной организационной культуры можно определить по критериям:

- 1) предположение о свойствах работников (лентяи, общественные существа, личности, профессионалы, работяги, ориентированные на сообщество);
- 2) основные мотивы деятельности работника (личные доходы, социальные отношения в сфере труда, вызов, влекущий самореализацию, ситуативные мотивы);

- 3) организационная структура (разновидности бюрократической структуры, неопределённая, гибкая, подвижная, органическая, команда);
- 4) форма контроля (жёсткий контроль, групповое давление, конкуренция, мягкий, корректирующий, самоконтроль);
- 5) стиль управления (авторитарный, либерально-демократический, демократический)⁴.

По возрасту (молодая или старая).

Здесь анализируется длительность существования и ситуация создания организации. Срок существования мог быть не очень долгим, однако если темпы роста организации и развития общества были высоки, то организацию можно считать более зрелой (т. е. интенсивность приобретения совместного опыта была выше). Тем не менее для формирования, оформления основных качеств и характеристик культуры необходимо достаточно длительное время (организация сначала должна выработать наиболее эффективное содержание элементов, а затем необходимо некоторое время на их усвоение всеми членами организации). Чем дольше существует организация, тем лучше и большим числом сотрудников усваивается содержание элементов культуры, при условии, что это содержание не претерпевает существенных изменений.

По силе воздействия (сильная или слабая).

⁴ Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.П. Еремина. - М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2008. – 560 с. – С.16-19.

Необходимо различать сильную и слабую культуру: сильная культура характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов организации, которые разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура.

Во-первых, показателями слабости организационной культуры может стать срок существования организации, чем меньше возраст, тем больше вероятность, что культура слабая. Чем больше возраст организации, тем больше вероятность, что культура сильная, но только вероятность. К сожалению, сила культуры зависит не только от срока существования организации.

Во-вторых, степень приверженности персонала.

В-третьих, уровень текучести кадров. Низкий уровень текучести кадров указывает на сильную организационную культуру, высокий - на слабую. Средний уровень текучести кадров может сочетаться как с сильной культурой, так и плохой работой по подбору кадров, или культура находится в стадии формирования, или слабая культура устраивает сотрудников в силу сложившегося положения на местном рынке труда. Здесь необходимо сопоставлять с возрастом организации и состоянием окружающей среды.

В-четвертых, уровень сплоченности трудового коллектива. Высокий уровень сплоченности свидетельствует о сильной организационной культуре, соответственно, низкий - о слабой.

По направлению воздействия (функциональная или дисфункциональная).

Какое влияние оказывает организационная культура на эффективность деятельности организации - способствует повышению эффективности, препятствует или никак не влияет и определяет ее функциональность.

- 1) основным показателем по данному параметру будет степень выполнения запланированных организацией целей (по уровню выполнения плана, проценту выполнения заказов в срок);
- 2) количество больничных листов (большое их количество свидетельствует о скрытом сопротивлении персонала);
- 3) количество поломок оборудования говорит об отношении к труду и имуществу организации (например, небрежное отношение к оборудованию, труду);
- 4) уровень конфликтности. Даже конфликты, ориентированные на решение проблем организации, отчасти мешают выполнению поставленных задач (из-за негативных последствий конфликта). Чем больше конфликтов в организации, тем меньше времени остается у персонала на работу.

По степени инновационности (консервативная (традиционная) или инновационная).

Оценку организационной культуры по степени инновационности, ориентации на новое и развитие можно исследовать при помощи следующих признаков:

- 1) степень ригидности персонала (данный признак необходимо брать с обратным значением, т. е. 1 / на значение признака, т. к. увеличение значения данного признака уменьшает значение исследуемого параметра);
- 2) количество нововведений, рационализаторских предложений, изобретений и т. п. (значение признака влияет напрямую на значение параметра);
- 3) степень доверия персонала руководству;
- 4) уровень квалификации работников (работники с низким уровнем квалификации боятся по различным причинам перемен, связанных с изменениями);
- 5) уровень (степень) стимулирования инновационного поведения определяется количеством стимулирующих инновационное поведение воздействий к общему количеству стимулирующих воздействий (на основании приказов, распоряжений, системы оплаты, премирования).

Отнести культуру к определённому виду, в соответствии с перечисленными параметрами, можно по различным признакам, перечень которых определяется либо самим исследователем, либо группой экспертов, компетентных в данных вопросах.

Оценка может вестись как по каждому параметру в отдельности, так и по всем предложенным параметрам. В последнем случае можно составить профиль организационной

культуры, который можно будет сравнивать с профилями других организаций или профилем идеальной модели организационной культуры данной организации. Профиль идеальной модели получится, если одновременно с оценкой существующих показателей оценивать уровень данных показателей в идеале.

Организационная культура является результатом многократного взаимодействия работников, их индивидуальных ценностей, убеждений, поиска приемлемых норм поведения, распределения ролей, выработки приемов и методов взаимодействия (эффективной коммуникации). С одной стороны, организационная культура является продуктом человеческих отношений работников предприятия, связанных общей целью. Культура организации складывается из ценностей, убеждений, норм, ролей, установок людей, которые работают в данной организации. С другой стороны, культура находится над людьми - направляет и корректирует поведение людей в соответствии с общепринятыми нормами и ценностями.

Важным элементом управленческой культуры организации является культура отношения к женщинам (независимо от должности), определяющая их положение, а также к слабому полу вообще⁵. Выделяются следующие виды такой культуры:

- *культура джентльменского клуба*. Это культура вежливых, гуманных, цивилизованных людей, в рамках которой мужчины-менеджеры, основываясь на патерналистских

⁵ <http://reftrend.ru/636317.html>

позициях, мягко удерживают женщин на определенных ролях, не позволяя им подняться выше. Попытка женщин настаивать на своих правах приводит к ухудшению хорошего отношения к ним;

- *культура казармы* – деспотична, свойственна бюрократическим организациям с множеством уровней управления, где женщины занимают низшие ступени; позволяет игнорировать их интересы и относиться к ним грубо и презрительно;
- *культура спортивной раздевалки* - мужчины строят межличностные отношения на базе специфических мужских интересов, представлений и демонстрируют к женщинам открытое пренебрежение. Женщин, даже принадлежащих к высшему руководству, мужчины в свой круг общения не допускают;
- *культура отрицания различий между полами* - отвергает дискриминацию, но одновременно не видит и реальных различий между полами, игнорирует женскую сущность, семейные обязанности женщин, требует от них тех же успехов, что и от мужчин;
- *культура ложной защиты женщин* - идея равенства, основанная на общечеловеческих ценностях, подменяется мифами о равенстве, имеет место дискриминация в форме покровительства, когда женщин (или слабых вообще) насильно привлекают к активной работе, воспитывают в них

чувство уверенности, постоянно напоминают им, что они — жертвы, нуждающиеся в помощи и поддержке;

- *культура мышленных мачо* - внешне не принимает во внимание половые различия, предпочтение отдается вообще умным и энергичным, умеющим в условиях жесткой конкуренции обеспечивать высокую экономическую эффективность работы фирмы. Несправляющихся наказывают и увольняют, причем иногда женщины бывают более жестокими и беспощадными.

Существует несколько подходов к описанию организационной культуры. Каждый подход использует определенные критерии для анализа организационной культуры, позволяющие выделить ведущие тенденции жизнедеятельности различных предприятий.

Вопросы для самопроверки

1. Каково содержание организационной культуры?
2. Перечислите элементы организационной культуры.
3. Охарактеризуйте элементы структуры организационной культуры.
4. Каковы функции организационной культуры?
5. Какие виды организационной культуры можно выделить, в чем их особенности?

Список литературы

1. Аверьянов Л.Я. Организационная культура управления современных предприятий. СПб. 2009. – 356 с.

2. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Психология" (030301), "Менеджмент орг." (080507), "Упр. персоналом" (080505) / Г. Х. Бакирова. - Москва: ЮНИТИ, 2008. - 591 с.
3. Виханский О.С. Менеджмент: учеб. для студентов вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Экономистъ, 2008. - 669 с.
4. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие / А. Н. Занковский. - Москва: ФОРУМ, 2009. - 648 с.
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. 2011
6. Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR: Учеб. - практ. пособие / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. - М. ; Ростов н/Д: МарТ, 2010. - 416 с.
7. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. М. 2009.
8. Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией: учеб. пособие по специальностям 080507 "Менеджмент организации" и 040201 "Социология" /Ю.Д.Красовский. - Москва: ЮНИТИ, 2007. – 391 с.
9. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: [учеб. пособие] / С. П. Мясоедов. - 2-е изд. - Москва: Дело, 2008. - 256 с.

10. Предпринимательская деятельность: учеб. для студентов вузов / [Э. А. Арустамов, Р. С. Андреева, Т. С. Кривцова и др.] ; под ред. Э. А. Арустамова. - Москва: КНОРУС, 2011. - 204 с
11. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2010.
12. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие О. Е. Стеклова. - Ульяновск: УлГТУ, 2007. - 127 с.
13. Томилов В.В. Культура предпринимательства: Деловые игры. Практикумы. Ситуации: Учеб. пособие / В.В. Томилов. - СПб. и др.: Питер, 2011. - 176 с.
14. Фетисов А.В. Управление культурами: [учеб. пособие] / А. В. Фетисов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. - Москва: Дело, 2010. - 140 с.
15. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учеб. для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / Эдгар Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. - 3-е изд. - Москва ; Санкт-Петербург ; Нижний Новгород [и др.]: Питер, 2011. - 336 с.

Учебное задание 3

Составить развернутый план лекции 3 «Содержание, элементы структуры, функции и виды организационной культуры»

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

Перед составлением плана необходимо изучить, проанализировать и обобщить материал лекции 3.

После этого следует:

- 1) структурировать содержание предложенной темы, выделив ключевые подтемы данной темы и обозначив их как пункты плана
(не менее 5);
 - 2) представить пункты плана в последовательности, отражающей логику раскрытия темы;
 - 3) обозначить пункты плана соответствующей нумерацией, дать название каждому пункту;
 - 4) описать содержание каждого пункта в виде тезисов (с выделением авторских формулировок и ссылками на первоисточник) со своими комментариями и дополнениями.
- Важно помнить, что тезис – положение, *кратко* излагающее какую-нибудь идею, а также одну из основных мыслей сочинения, доклада, лекции и т. д.

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие развернутого плана лекции в тезисной форме (5 и более пунктов плана, каждый из которых сопровождается тезисами) с выделением авторских формулировок (качество записи определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).

2. Правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии.
3. Наличие собственных комментариев и дополнений.
4. Грамотная профессиональная речь.
5. Активное участие студента в обсуждении на форуме изучаемых вопросов в режиме онлайн (в режиме реального времени).
6. Выполнение работы в заданные сроки.

Учебное задание 4

Кейс. «Содержание и уровень организационной культуры»

1. Проанализируйте содержание и уровни организационной культуры на Вашем рабочем месте и ответьте на предложенные далее утверждения. При оценке используйте 10-балльную шкалу, выставя любые баллы от 0 до 10. Если утверждение полностью совпадает с Вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит вашим установкам - 0 баллов и т.д.
2. Подсчитайте общий балл, сложив сумму баллов, полученных за все ответы (ключ в нижепредставленных методических рекомендациях).
3. Подсчитайте средне арифметический балл по секторам (ключ в нижепредставленных методических рекомендациях).
4. Сделайте выводы в опоре на материал в нижепредставленных методических рекомендациях.

Методические рекомендации для решения кейса

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц.*

Ключ по секторам:

Работа: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25;

Коммуникации: 2, 6, 10, 14, 18, 22;

Управление: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28;

Мотивация и мораль: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Индекс определяется по общей сумме полученных баллов.

Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне организационной культуры:

290 – 261 баллов – очень высокий уровень;

260 – 175 баллов – высокий уровень;

174 – 115 баллов – средний уровень;

ниже 115 баллов – уровень, имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места организационной культуры определяются по средним арифметическим величинам в баллах по секторам: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль.

Средне арифметические показатели в баллах по секторам свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

10 – 9 – великолепное состояние;

8 – 6 – позитивное состояние;

5 – 4 – заметное уныние;

3 – 1 – упадочное состояние.

Выводы

Предлагаемые 29 утверждений собраны в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления. Все они значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел с

организационной культурой. Своевременно принятые меры могут улучшить ситуацию» [1].

Первый шаг по оздоровлению организационной культуры следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных утверждениях. В случае, если по какому-либо утверждению Вами поставлено менее 4 баллов, необходимо предложить на это утверждение не менее 3 рекомендаций по улучшению обстановки.

Второй шаг - это анализ и соответствующее реагирование на показатели по четырем секторам: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлении повышения балльных показателей по секторам может способствовать поднятию индекса в целом. Поэтому средне арифметический показатель ниже 4 баллов в любом секторе (работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль) свидетельствует о неблагоприятном положении дел с организационной культурой в конкретном секторе. Своевременно принятые меры по стабилизации и улучшению ситуации в каждом «отстающем» секторе могут позитивно изменить обстановку в целом. В случае, если в любом секторе Вами получено менее 4 баллов, необходимо предложить для данного сектора не менее 3 рекомендаций по улучшению обстановки. Помощниками могут стать предложенные по секторам утверждения.

Условия получения зачета за решение кейса

1. Наличие расчетов общего балла на основе приведенных утверждений по определению содержания и уровня организационной культуры.
2. Наличие расчетов средне арифметического балла по секторам (работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль) на основе приведенных утверждений по определению содержания и уровня организационной культуры.
3. Наличие обоснованных выводов согласно задания (качество работы определяется не столько количеством страниц ответа, сколько аргументированностью точки зрения студента на основе изученного материала).
4. Грамотная профессиональная речь.
5. Выполнение работы в заданные сроки.

Описание ситуации

«В серии утверждений, сгруппированных по четырем секторам: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль, характеризуется содержание организационной культуры предприятия. Оцените состояние оргкультуры на Вашем предприятии.

Утверждения для кейса

1. В нашей организации вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.
2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.

3. Наша деятельность четко и детально организована.
4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.
5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности.
6. В нашей организации налажена система коммуникаций.
7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения.
8. Исполнительность и рвение у нас поощряются.
9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности.
10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные бюллетени и др.).
11. Наши работники участвуют в принятии решений.
12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.
13. Рабочие места у нас обустроены.
14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.
15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.
16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.
17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.
18. У нас поощряется двусторонняя коммуникация.
19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение.

20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.
21. Работа для меня интересна.
22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству.
23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом реальности обстановки.
24. Усердный труд у нас всячески поощряется.
25. Трудовая нагрузка у нас оптимальна.
26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.
27. В наших подразделениях господствуют кооперация и взаимоуважение между работниками.
28. Наша организация нацелена на нововведения.
29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию.

Рекомендованная литература

Основная

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации.
Практикум : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М., 2008. – 365 с.

Контрольное задание 2

Представить в виде тезисов 5 и более мнений теоретиков и практиков по вопросам теоретических представлений об организационной культуре, ее содержании и функциях. Сопроводить каждый тезис собственными комментариями и дополнениями по следующим вопросам:

- характеристики содержания организационной культуры;
- структура организационной культуры;
- составляющие элементы организационной культуры: их набор и значимость;
- специфика разработки имиджа и миссии организации на основе представлений об организационной культуре;
- функции организационной культуры.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

Тезисы необходимо составить с опорой на рекомендованную литературу. Объем выполненного задания *не менее 4 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие в тезисной форме 5 и более мнений теоретиков и практиков по вопросам теоретических представлений об организационной культуре, ее содержании и функциях (качество записи определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).
2. Наличие собственных комментариев (5 и более) и дополнений (5 и более) по изучаемому вопросу (к каждому тезису должен быть приведен один комментарий и одно дополнение).
3. Правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии.
4. Грамотная профессиональная речь.

5. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).
6. Выполнение работы в заданные сроки.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Виханский О.С. Менеджмент: учеб. для студентов вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Экономистъ, 2008. - 669с.
2. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2010.
3. Фетисов А.В. Управление культурами: [учеб. пособие] / А. В. Фетисов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. - Москва: Дело, 2010. - 140 с.
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учеб. для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / Эдгар Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. - 3-е изд. - Москва ; Санкт-Петербург ; Нижний Новгород [и др.]: Питер, 2011. - 336 с.

Дополнительная литература

5. Аверьянов Л.Я. Организационная культура управления современных предприятий. СПб. 2004.

6. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие / А. Н. Занковский. - Москва: ФОРУМ, 2009. - 648 с.
7. Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR: Учеб.-практ. пособие / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. - М. ; Ростов н/Д: МарТ, 2003. - 416 с.
8. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: [учеб. пособие] / С. П. Мясоедов. - 2-е изд. - Москва: Дело, 2008. - 256 с.
9. Томилов В.В. Культура предпринимательства: Деловые игры. Практикумы. Ситуации: Учеб. пособие / В.В. Томилов. - СПб. и др.: Питер, 2001. - 176 с.

3 НЕДЕЛЯ

Лекция 4. Типологии организационных культур

Организационную культуру можно наблюдать в любой организации, на любом предприятии, но она везде разная. Любая классификация, типология выделяет некоторые идеальные типы, выражающие лишь ведущие тенденции в деятельности тех или иных организаций. В реальной же жизни в «чистом» виде они не встречаются. И все же в целях диагностики состояния организаций и уровня культуры в этих организациях следует проводить типологический анализ организационной культуры. При этом возможны различные критерии, следовательно, и различные классификации, типологии.

Одной из важнейших проблем формирования организационной культуры является выбор теоретической основы типологии организационных культур из многообразия моделей, предложенных специалистами в области теории управления, иначе невозможно идентифицировать существующую организационную культуру. Во многих организациях главная проблема состоит в том, что, оказавшись перед лицом необходимости формирования организационной культуры, менеджеры не обладают единой системой ключевых понятий, которые адекватно отражали бы современное состояние культуры организации.

Практическая значимость идентификации различных типов организационных культур имеет две стороны. Во-первых, знание типа организационной культуры, ее особенностей дает

возможность прогнозировать поведение организации, реакцию работников на решения и действия руководства, внешние события. Во-вторых, знание особенностей, сильных и слабых сторон позволяет выработать управленческие воздействия с целью возможного изменения, модификации организационной культуры.

Существуют различные подходы к определению типологии организационной культуры.

Типология организационных культур Р. Рюттингера

Р.Рюттингер, понимая культуру как один из критериев успеха предприятия, причем не только экономического, но и в сфере социально-культурного развития организации, целью считает формирование такой организационной культуры, которая максимально способствовала бы этому успеху.

Сила культуры определяется тремя моментами: глубиной ее проникновения в организационные отношения; шириной распространения и степенью охвата членов организации; ясностью провозглашаемых приоритетов. По мнению Р.Рюттингера, О.С.Виханского, А.И.Наумова сила культуры организации определяется тремя моментами: «толщиной» культуры; степенью разделяемости культуры членами организации; ясностью приоритетов культуры.

Р.Рюттингер предлагает свою классификацию организационных культур (Табл. 1).⁶

⁶ Рюттингер Р. Культура предпринимательства: пер. с нем./ Р. Рюттингер.- М.: ЭКОМ, 2012. - с. 28–29.

Таблица 1

Классификация организационной культуры по «степени силы
культуры»

Сильные культуры	Слабые культуры
Бесспорные культуры Открытые культуры Живые культуры	Небесспорные культуры Закрытые культуры Неживые культуры, обезличенные

Бесспорные культуры можно распознать по тому, что в организации принято небольшое число основных ценностей, которые понимаются, одобряются и вынашиваются всеми членами организации, требования к ориентации на них неукоснительны. Кроме того, ценности и нормы при необходимости сознательно корректируются.

Небесспорные культуры относятся к слабым культурам, и распознать их можно на основе следующих характеристик. Отсутствуют ясные представления о ценностях и общие убеждения относительно того, как можно достичь успеха в определенной отрасли, в определенной ситуации. Ставка делается на выполнение сиюминутных задач, руководство принимает противоречивые, часто плохо обоснованные решения, превышение полномочий сотрудника в случае успеха поощряется как предприимчивость, в случае неудачи — наказывается.

Типология организационных культур Г.Хофштеде

Г. Хофштеде выявил высоко значимые различия в поведении менеджеров и специалистов разных стран. Он

выяснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации, профессии, возраста и пола.

Суммируя наиболее важные различия, Г. Хофштеде определил четыре аспекта, характеризующих менеджеров и специалистов и организацию в целом, сформулировал пять факторных моделей ценностей: дистанция власти; индивидуализм; мужественность; стремление избежать неопределенности; долгосрочность ориентаций.

Так, под переменной, названной дистанцией власти, понимается степень неравенства между людьми, которую население данной страны считает допустимой или нормальной. При этом низкая степень характеризуется относительным равенством в обществе, а высокая – наоборот.

Вторая переменная характеризуется индивидуализмом, или степенью, с которой люди данной страны предпочитают действовать как индивиды, а не как члены какой группы. Высокая степень этой переменной предполагает, что человек, находясь в условиях свободных социальных связей в обществе, сам заботится о себе и своих близких в семье, равно как несет за все свои действия полную ответственность. Эта же переменная характеризуется как коллективизм. В коллективистских обществах людям с детства прививают уважение к группам, к которым они принадлежат, обычно семье, роду, клану или организации. Разницы между членами группы и теми, кто вне ее, не проводится. Члены группы ожидают, что группа защитит их и

будет нести за них ответственность, если они попадут в беду. За это они обязаны платить лояльностью своей группе в течение всей жизни.

Третья переменная также имеет два полюса: маскулинность и феминность, отражающие то, как люди данной культуры относятся к ценностям типа «настойчивость» и «самоуверенность», «высокий уровень работы», «успех и конкуренция», которые ассоциируются почти везде в большей мере с ролью мужчины. Эти ценности отличаются от «нежных» ценностей типа «жизненные удобства», «поддержание теплых личных отношений», «забота о слабых и солидарность», ассоциируемых преимущественно с ролью женщины. Роль женщины отлична от роли мужчины во всех странах, но в «жестких» обществах это различие больше, чем в «нежных».

Четвертая переменная получила название «стремление избежать неопределенности» и может быть определена как степень, с которой люди данной страны оказывают предпочтение структурированным ситуациям в противоположность неструктурированным. Структурированными являются ситуации с ясными и четкими правилами того, как следует себя вести. Эти правила могут быть формализованы, а могут поддерживаться традициями.

Отдельно рассматривают пятую переменную, которая измеряется долгосрочной или краткосрочной ориентацией в поведении членов общества. Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее и проявляется в

стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении целей. Краткосрочная ориентация характеризуется взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций и наследия, через выполнение социальных обязательств.

Типология организационных культур

Р. Блез и Ж. Матетона

Французскими социологами Р. Блез и Ж. Матетоном была предложена типология на основе ценностной ориентации культуры. По их мнению, в культурах организаций возможны два основных вектора ценностных ориентаций: первый – ориентация на продукцию, эффективность и экономический результат; второй – ориентация на личность, удовлетворение ее потребностей, реализацию ее возможностей и способностей.

В соответствии с этими ориентациями возможно существование четырех основных типов культур⁷. Первый тип, самый жизнеспособный соединяет сильную ориентацию на личность с сильной ориентацией на экономическую эффективность. Второй, самый нежизнеспособный соединяет слабую ориентацию на личность со слабой ориентацией на экономическую эффективность. Третий, промежуточный соединяет сильную ориентацию на личность и слабую на экономическую эффективность. Четвертый, промежуточный

⁷ Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. – Воронеж: Высшая школа предпринимателей, 2013. – 195с

соединяет сильную ориентацию на экономическую эффективность и слабую ориентацию на личность.

Типология организационных культур С. Ханди

Наиболее известная типология управленческих культур дана С. Ханди. Каждому из типов он присвоил имя соответствующего олимпийского бога.

Культура власти, или Зевса. Ее существенный момент личная власть, источником которой является обладание ресурсами. Организации, исповедующие такую культуру, имеют жесткую структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры, авторитарны, подавляют инициативу работников, осуществляют тотальный контроль над всем. Успех предопределяется квалификацией руководителя и своевременностью выявления проблем. Все это позволяет быстро принимать и реализовывать решения в условиях острой конкуренции. Такая культура характерна для вновь образованных коммерческих структур.

Ролевая культура, или культура Аполлона. Это бюрократическая культура, основывающаяся на системе правил и инструкций, характеризующаяся четкой специализацией, распределением ролей, прав, обязанностей, ответственности, специализацией участников, словом, всем тем, что обеспечивает административный успех. Она негибка, неинновационна, малоэффективна при изменениях. Источником власти здесь является должность, а не индивидуальные качества

руководителя. Такая управленческая культура свойственна крупным корпорациям и государственным учреждениям.

Культура задачи, или Афины. Эта культура приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, поэтому основное внимание здесь уделяется скорости решения проблем. Она основывается на сотрудничестве, коллективной выработке идей, общих ценностях. Власть покоится здесь на компетенции, профессионализме и обладании информацией. Это переходный тип управленческой культуры, способный перерасти в один из предыдущих. Он свойственен проектным или венчурным организациям.

Культура личности, или Диониса. Она связана с эмоциональным началом и основывается на творческих ценностях, объединяя людей не для решения служебных задач, а для достижения индивидуальных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия, поэтому власть носит координационный характер.

Считается, что на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура; стадию стабильного развития — культура задачи или культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти.

Таблица 2

Типы культуры организации С. Ханди⁸

Параметры, определяющие тип культуры	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	Культура личности
Тип организации, размер	Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жесткая иерархия (коммерция, финансы, малый бизнес)	Крупная организация с механической структурой. Строгое функциональное распределение ролей. Специализированные участки координируются звеном управления сверху	Небольшая организация с ограниченной структурой (матричная структура) (АО НИИ, конструкторские фирмы)	Небольшая существующая для обслуживания и помощи (адвокатские конторы, консультационные фирмы, творческие союзы)
Основа системы власти	Сила ресурсов, сила личности	Сила положения. К силе личности относятся с неодобрением, сила специалиста ценится в надлежащем месте. Влияние регулируется правилами и положениями	Силы специалиста, эксперта. Дух команды. Важнее командный, а не индивидуальный результат	Сила личности, сила специалиста. Влияние распределяется поровну
Процесс принятия решений	Решения принимаются быстро в результате баланса влияний	Формализованные решения принимаются наверху	Решения принимаются на групповом уровне	Формализация и процедуры отсутствуют

⁸ Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: учебное пособие. - Москва «ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА» 2011 /<http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/39.htm>

Продолжение таблицы 2				
Контроль за исполнением	Централизованный контроль по результатам через контролеров	Контроль и координация осуществляется звеном сверху в соответствии с установленным и правилами и процедурами	Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры	Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Критерий продвижения по служебная преданность	Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность	Объединение сотрудников и организаций, раскрывает таланты личности, поощряется инициатива, формирование команды	Специалисты - одаренные, яркие личности. Умеют добиваться личных целей
Тип менеджера	Ориентация на власть и результат, любит риск, уверен в себе «толстокожий»	Любит безопасность и предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения роли	Координатор компетентный исполнитель, должен уметь оценивать по результатам, быть гибким, регулировать взаимоотношения	Может оказывать некоторое давление на личность, контролируя ресурсы
Степень адаптации к изменениям	Быстро реагирует на изменения в окружающей среде, но зависит от решений из центра	Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении	Хорошо адаптируется, так как для решения задач быстро меняется состав групп и каждая группа в идеале содержит все элементы	Хорошая

Типология организационных культур

К. Камерона и Р.Куинна

Наибольший интерес с точки зрения практической применимости к анализу существующей организационной культуры и выработки стратегии ее изменения в будущем представляет типология американских исследователей культуры организаций Кима Камерона и Роберта Куинна.

В основе типологии К. Камерона и Р. Куинна лежит рамочная конструкция конкурирующих ценностей, представленная на рис. 1⁹.

В соответствии с моделью *«рамочной конструкции конкурирующих ценностей»* определение доминантного типа организационной культур осуществляется на основе двух измерений:

- одно измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм организации, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль. Так, некоторые организации считаются эффективными, если они склонны к переменам, отличаются адаптивностью и органической цельностью (современный культурно-развлекательный центр), другие предприятия

⁹ <http://research-journal.org/featured/social/osnovnye-tipologii-organizacionnoj-kultury/>

эффективны, если они стабильны, предсказуемы и механически целостны (например, университеты);

- второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. Границы этого измерения простираются от организационной сплоченности и согласованности на одном краю до организационной разобщенности на другом. Например, Диснейленды во Франции и Пекине при реализации единой концепции учитывают и специфику национального рынка.



Рис.1. «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» по К.Камерону и Р.Куинну

Типы культур организации: клановая культура, адхократическая культура, рыночная культура, бюрократическая

культура (подробнее см далее лекция 2 модуль 4).

Типология организационных культур

Т.Е.Дейла и А.А.Кеннеди

Степень риска и скорость получения обратной связи в организации – эти два фактора были использованы Т.Дейлом и А.Кеннеди для описания отличительных типов организационной культуры.

Риск на организационном уровне определяется степенью риска по каждому из видов деятельности организации или по каждому проекту. Модель Т.Дейла и А.Кеннеди учитывает фактор риска с помощью отображения степени риска на шкале, идущей от низкой до высокой степени риска.

Обратная связь поступает в различных видах. Обратная связь может быть внешней и внутренней. Поэтому примером обратной связи может служить спокойное удовлетворение хирурга после тяжелой, но успешной операции; радость менеджера после удачного завершения проекта. Авторы различают обратную связь по шкале «быстрая – медленная». Классификация организационных культур отражена на рисунке (рис.2)¹⁰.

Культура «крутого парня, мачо» – это мир индивидуалистов, которые постоянно идут на большой риск и

¹⁰ <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/36.htm>

быстро получают обратную связь о том, какими были их действия – правильными или ошибочными. Например, Индустрия развлечений, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама.

	Быстрая обратная связь	Медленная обратная связь
Высокая степень риска	Культура «крутого парня, мачо»	Культура «ставка на свою компанию»
Низкая степень риска	Культура «хорошо потрудились – хорошо отдохнул»	Культура «процесса»

Рис. 2. Типы организационных культур Т.Дейла и А.Кеннеди

В культуре «хорошо потрудились – хорошо отдохнул» правят развлечения и действия. Работники идут на небольшие риски, обратная связь всегда приходит быстро; для того чтобы преуспеть, культура поощряет работников поддерживать высокий уровень активности с относительно низким уровнем риска. Например, организации по сбыту, магазины розничной торговли, компании по вычислительной технике, высокие технологии, предприятия массовой торговли потребительскими товарами, такие как Макдональдс, компании по страхованию жизни.

Культура «ставка на свою компанию» – это культура, где принятые решения означают большие ставки, где проходят

годы, прежде чем работники узнают, окупилась ли принятые решения. Среда с высокой степенью риска и медленной обратной связью. Девиз здесь «преднамеренность» и «делайте правильно», а не «действия любой ценой». Например, нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании, коммунальные службы.

Т.Дейл и А.Кеннеди характеризуют культуру процесса как «мир, где обратной связи нет или почти нет, где служащим трудно измерить результаты своего труда; здесь они концентрируют свои усилия на том, как это делается». Авторы предлагают другое название данному типу культуры, когда процесс выходит из-под контроля, – «бюрократия». Среда с низким риском и медленной обратной связью означает, что работники начинают больше заботиться о том, как выполняется работа, то есть о процессе, чем о том, что выполняется. Например, страхование, банковское дело, финансовые услуги, строительные общества, правительственные департаменты.

Типология организационных культур М.Бурке

Французский исследователь М.Бурке предложил классификацию существующих культур организаций, основанную на особенностях взаимодействия организации с внешней средой, ее размеров, структуры, мотивации персонала. Он выделил восемь основных типов: Наиболее динамичными в отношениях с внешней средой являются следующие

организационные культуры: «крупных плантаций», «лианы», «косяк рыбок», «кочующей орхидеи». (Таблица 3¹¹).

Таблица 3

Типы организационной культуры М.Бурке

Культура	Параметры культуры		
	Взаимодействие с внешней средой	Размер и структура организации	Мотивация персонала
1. Культура «оранжереи»	Не интересуется изменениями внешней среды	Бюрократическая система	Персонал слабо мотивирован
2. Культура «собирателей колосков»	Стратегия зависит от случая	Мелкие и средние предприятия. Структура архаична, функции распылены	Персонал слабо мотивирован
3. Культура «огорода»	Стремление сохранить доминирующие позиции на традиционном рынке	Пирамидальная структура	Низкая
4. Культура «французского сада»	То же	Крупные предприятия. Бюрократическая система	К людям относятся как к винтикам, необходимым для функционирования системы
5. Культура «крупных плантаций»	Постоянное приспособление к изменениям окружения	Крупные предприятия, имеющие 3-4 иерархических уровня	Степень мотивации достаточно высокая
6. Культура «лианы»	Ориентация каждого	Сокращенный до минимума	Высокая

¹¹http://www.adhdportal.com/book_2929_chapter_23_4.4._TIPOLOGIJA_ORGANIZACIONN_OJJ_KULTURY.html

	работника на требования рынка	управленческий аппарат	
7. Модель «косяка рыб»	Высокая ориентация на изменения рынка. Гибкость, маневренность	Структура и поведение организации изменяются в соответствии с изменениями рынка	Высокая
8. Культура «кочующей орхидеи»	Исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому	Неформальная. Постоянно меняющаяся структура. Ограниченное кол-во работников	Относительно низкая

Типология организационных культур Д.Коула

Наиболее распространенным является выделение четырех типов культур:

- праксиологическая (органическая) культура, в которой определение целей, выбор направлений деятельности рассматривается как средство повышения экономической эффективности, увеличения прибыли;
- предпринимательская культура, в рамках которой предпринимательская деятельность является средством привлечения ресурсов для дальнейшего развития;
- опекунская (патриархальная, партиципативная) культура, в которой средством достижения единства является обсуждение и достижение согласия;
- бюрократическая культура, где единство обеспечивается за счет разработки формальных процедур принятия решений, оценки, контроля.

Типология организационных культур Р. Харрисона

Одна из наиболее ценных работ в области организационной культуры принадлежит консультанту Роджеру Харрисону, который определил наличие трех форм культуры - сделок, самовыражения и взаимоотношений - и утверждает, что они существуют в виде иерархических ступеней, через которые проходит большинство компаний

Культура сделок. Первая иерархическая ступень - культура сделок - обычно характеризуется высокой степенью субординации и контроля. Мотивация достигается с помощью «политики кнута и пряника» - вознаграждения и наказания, причем поведение индивидов подчиняется божеству правил и распоряжений.

Культура самовыражения. Такая культура предполагает больше самостоятельности и равенства, а также поощряет индивида помочь компании увеличить свою долю или влияние на рынке. Следовательно, индивиды в компаниях с подобной культурой вознаграждаются за свой личный вклад в успех или разработку продукции. В этих компаниях обычно наблюдается высокая степень внутренней конкуренции, которая, как правило, опирается на такие поддающиеся оценке показатели, как обеспечение объемов продаж или личных инициатив в разработке продукции.

Культура взаимоотношений. Харрисон считает ее наиболее зрелой формой культуры - последней иерархической ступенью. Она характеризуется тем обстоятельством, что весь

персонал сотрудничает и знает, что каждый может внести свой вклад в общее дело. Сама компания, скорее всего, сориентирована на внимательное отношение к потребителям, качество услуг и товаров.

Типология организационных культур Р. Акоффа

Исследователь анализировал культуру организаций как отношения власти в группе или организации. Для исследования он выделил два параметра: степень привлечения работников к установлению целей в группе/организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей.

Корпоративный тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автократии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой).

Консультативный тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения «доктор - пациент» (институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения).

«Партизанский» тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы).

Предпринимательский тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения демократии (группы и организации, управляемые «по целям» или по «результатам», компании со структурой «перевернутой пирамиды»).

Типология организационных культур

Ф. Клухона, Ф.Л. Штротбека,

типология организационных культур

Г.Лейна и Дж. Дистефано

Типология организационных культур Ф. Клухона, Ф.Л. Штротбека, а позднее и типология организационных культур Г.Лейна и Дж. Дистефано основаны на изучении культурных ориентаций руководителей и сотрудников фирм разных стран и их значение для менеджмента.

Разработанная Ф. Клухоном и Ф.Л. Штротбека (см табл 4¹²), а позднее усовершенствованная Г.Лейном и Дж. Дистефано (см. табл 5¹³) модель организационной культуры строится на шести переменных, определяемых как проблемы, с которыми общество сталкивается на протяжении своей истории. Антропологами установлено, что различные общества

¹² Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие /О.Е. Стеклова. – Ульяновск.: УлГТУ, 2007. – с.127.- С.53

¹³ <http://leanoffice.ru/analizculture/tipologiya-organizacionnoj-kultury-3.html>

по-разному справляются с этими проблемами. В модели эти разные пути названы «вариациями в ценностных ориентациях».

Таблица 4

Параметры культуры	Варианты ценностных ориентаций		
Восприятие личности	Человек хороший	В человеке есть хорошее и плохое	Человек плохой
Восприятие мира	Человек доминирует над природой	Гармония	Подчинение природе
Отношения между людьми	Строятся индивидуально	Строятся в группе латерально	Строятся в группе иерархически
Ведущий способ деятельности	Делать (важен результат)	Контролировать (важен процесс)	Существовать (все происходит спонтанно)
Время	Будущее	Настоящее	Прошлое
Пространство	Частное	Смешанное	Публичное

Шесть переменных рассматриваемой модели включают¹⁴: отношение человека к природе; ориентацию во времени; веру о природе человека; ориентацию на деятельность; отношение между людьми; ориентацию в пространстве.

Модель предполагает, что каждая из указанных переменных и ее «национальная» вариация имеют непосредственную связь с теми или иными характеристиками и вариациями их состояния в рамках организационной культуры.

¹⁴ <http://leanoffice.ru/analizculture/tipologiya-organizacionnoj-kultury-3.html>

Таблица 5

Типология по Г.Лейн и Дж. Дистефано

Переменные	Вариации в изменении переменных		
Отношение человека к природе	Подчинение природе	Гармония с природой	Господство над природой
Ориентация во времени	Жить прошлым	Жить настоящим	Жить будущим
Вера о природе человека	Человека нельзя изменить Человек изначально «плохой»	Человека можно изменить Человек изначально «нейтральный»	Человека можно изменить Человек изначально «хороший»
Ориентация на деятельность	От работы важно получать удовлетворение	В работе важен ее процесс	В работе важен ее результат
Отношения между людьми	На основе иерархических связей	На основе групповых связей	На основе индивидуальных связей
Ориентация в пространстве	Как частичка общества	Смесь умеренного индивидуализма с принадлежностью к системе	Как отдельное частное лицо

Типология организационных культур Ф.Тромпенаарса

В рамках изучения межкультурных отношений в многонациональных корпорациях большой интерес представляет классификация национальных организационных культур, по Фонсу Тромпенаарсу, который классифицирует национальные организационные культуры по следующим параметрам: равенство-иерархия; ориентация на человека (личность) – ориентация на задачу (цель).

Ф. Тромпенаарс регламентирует организационную культуру компании не только по технологиям и рынкам, но и по национальным культурным предпочтениям руководителей и

работников организации. При выделении характера или типа корпоративной культуры, как считает Ф. Тромпенаарс, особенно важны три аспекта жизнедеятельности организации:

- взаимоотношения в целом между работниками и организацией;
- иерархическая структура власти, определяющая начальников и подчиненных;
- общие представления каждого сотрудника о судьбе организации, ее предназначении и целях, а также о своем месте в ней.

Сравнивая культуры по параметрам: равенство — иерархия; ориентация на человека (личность) — ориентация на задачу (цель), Ф.Тромпенаарс вычленил четыре типа корпоративных культур (табл. 6¹⁵): «семья», «инкубатор», «эйфелева башня», «управляемая ракета».

Таблица 6

Типология организационных культур Ф.Тромпенаарса

Тип ориентации	Эгалитарность (уравнительный)	Иерархия
Ориентация на личность	« <i>Инкубатор</i> » Культура, ориентированная на достижение	« <i>Семья</i> » Культура, ориентированная на власть
Ориентация на цель	« <i>Управляемая ракета</i> » Культура, ориентированная на цель (задачу)	« <i>Эйфелева башня</i> » Культура, ориентированная на роль

¹⁵ <http://lektsiopedia.org/lek-27108.html>

Они между собой значительно различаются тем, как в них: принято думать, учиться, меняться (перестраиваться); стимулируется мотивация и разрешаются конфликты; и за какие заслуги или достижения производятся награждения.

Типология организационных культур С. Иошимури

Исследуя японский и западноевропейский менталитет, С. Иошимури провел их сравнительный анализ, который, по сути, представляет собой попытку социологического описания буддийского и христианского менталитетов. Важно подчеркнуть, что эта попытка не является плодом больших эмпирических исследований или научного анализа культуры предприятий. Она представляет собой умозрительную идеологическую конструкцию, призванную доказать преимущество буддийской культуры по сравнению с западноевропейской (табл. 7¹⁶). Сопоставление менталитетов осуществляется по таким параметрам как: универсум (мир) и его восприятие, т.е. мировоззрение; установки по отношению к природе и судьбе; формы поведения на основе этих установок; характер социальных отношений.

Таблица 7

Анализ менталитетов С. Иошимури

Возможные факторы анализа	Критерии сравнения	Японцы	Западно-европейцы
универсум (мир) и его восприятие	Понимание универсума. Средства	Монизм. Интуитивные чувства	Дуализм. Смысловой аналогизм

¹⁶http://199091312736/menedzhment/natsionalnye_faktery_organizatsionnoy_kulture_model

	восприятия и мыслительных операций		
Природа и судьба	Установки по отношению к природе. Установки по отношению к судьбе	Идентификация. Покорность судьбе, согласие, стойкость	Доминирование. Вызов, ориентация на прогресс, преодоление
Поведение	Источники норм. Детерминанты поведения. Критерии оценки	Группа. Окружающая ситуация. Установки личности	Индивид. Принципы учений. Интеллектуальные или функциональные способности
Социальные отношения	Межличностные отношения. Отношения «организация – индивид». Характеристика организаций	Компромисс, гармония, идентификация. Симбиоз, идентификация. Закрытость, стабильность	Конфронтация, конкуренция, критика. Противостояние сосуществования. Открытость, нестабильность

Типология организационных культур У. Ноймана

Ученым определен американский тип организационной культуры на основе верований и ценностных ориентации. Все основные верования и ценности были структурированы им таким образом, что образовалось шесть больших групп, которые отличаются друг от друга по их специфической роли в ориентации личности (рис.3¹⁷). У.Нойман опирался на предположение, согласно которому существует целая группа ценностных установок, определяющая все сферы

¹⁷http://199091312736/menedzhment/natsionalnye_faktoy_organizatsionnoy_kulture_model

жизнедеятельности человека, в том числе сферу производственных отношений.

Первая группа - верования, подтверждающие возможность влияния человека на будущее или его господство над судьбой: вера в самодетерминацию; моральная обязательность за взятые на себя обязательства; использование реального и реалистического анализа целей деятельности; отношение ко времени как к решающему фактору: уважение своего времени и времени других людей.

Вторая группа выделяется на основе следующей предпосылки: организация есть эффективный инструмент для реализации целей и задач индивидов. На этот принцип опираются характеристики американского типа организационной культуры такие, как: эффективность предприятия в качестве особого самостоятельного института; ответственность служащих перед организацией; двустороннее право расторгнуть трудовые отношения; уважение всей системы управления; уклонение от конфликтов интересов.

Третья группа характеристик организационной культуры отражает способ отбора персонала на вакантные должности, учитывающий их личные заслуги. Этот принцип реализуется по четырем основным параметрам: выбор лучшего претендента на определенную должность; увольнение сотрудника по причине низкой эффективности его деятельности; многочисленные возможности для вертикального передвижения (карьерного роста); свобода горизонтального перемещения.

Четвертая группа связана с убежденностью в том, что принятие решений должно осуществляться на основе объективного анализа, влияющего на способ получения анализа, синтеза и распространения данных внутри организации. Эта группа включает в себя следующие факторы: помощь в рациональном принятии решения; формирование базы данных; свобода выражения мнений.

Пятая группа объединена принципом разделения ответственности за принятие решений. Требования этой группы установок реализуются через следующие три фактора: вера в потенциал сотрудников; желательность социального прогресса; позитивная установка на труд.

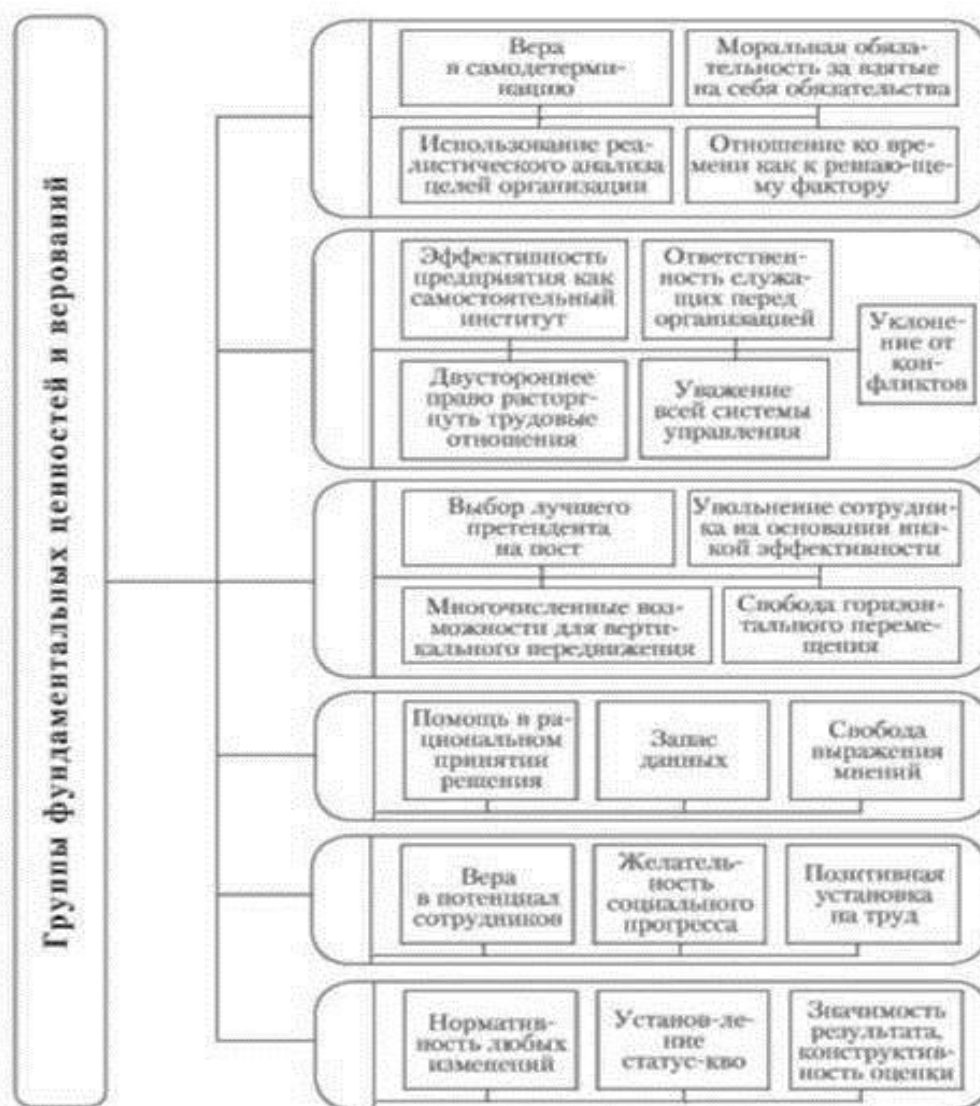


Рис. 3. Группы характеристик организационной культуры

Шестая группа связана с убежденностью в необходимости и возможности постоянного стремления к прогрессу. Эта убежденность реализуется через установки: на нормативность любых изменений; установление статус-кво; значимость результата, конструктивность оценки.¹⁸

¹⁸http://199091312736/menedzhment/natsionalnye_faktyory_organizatsionnoy_kulture_model

Типология организационной культуры У. Оучи

Изучение типологии организационных культур У.Оучи построил на сравнительном анализе семи переменных корпоративной культуры, среди которых: обязательства организации по отношению к работнику; оценка выполнения работы; планирование карьеры; система контроля; принятие решений; уровень ответственности; интерес к человеку¹⁹.

«Обязательства организации по отношению к работникам. Согласно Оучи в организациях всех трех типов высоко ценят низкий уровень текучести кадров. Увольнения применяются только в безвыходном положении. Однако то, как поддерживается эта культурная ценность, различает указанные три типа организаций. Если в Японии чаще используется система пожизненного найма, то американские фирмы традиционно ориентируются на краткосрочный найм, предоставляя индивиду свободу выбора. На практике большинство американских рабочих и служащих строят карьеру, редко меняя место работы.

Оценка выполнения работы. Организации всех трех типов проводят оценку, используя как количественные, так и качественные измерители. Так, в «чисто» американской фирме ценится быстрое продвижение, основанное на оценке работы с помощью множества количественных измерителей.

Планирование карьеры. Количество функций, выполняемых в процессе продвижения по службе, значительно

¹⁹ <http://www.rae.ru/monographs/219-6860>

отличает японского и американского менеджеров. «Третий» путь предлагает разнообразить карьеру менеджера выполнением трех-пяти функций (умеренная специализация).

Система контроля. Без контроля не обходится ни одна организация. Однако каждая из них осуществляет его по-своему. Если типичная американская фирма имеет четкую, ясную и достаточно формальную систему отчетности, то для идеальной модели предлагается японский подход, когда контроль осуществляется с применением неформальных и менее структурированных механизмов. Одним из наиболее эффективных механизмов контроля является организационная культура.

Принятие решений. Предпочтение отдается японскому варианту, когда решения в организации принимаются на уровне группы и на консенсуальной основе.

Уровень ответственности. Модель Оучи предлагает американской фирме типа «Z» ввести индивидуальную ответственность при групповом методе принятия решений. В данном случае предполагается, что две разные культурные ценности (групповое решение и индивидуальная ответственность) должны ужиться друг с другом. Как правило, это осуществляется за счет применения механизма участия в управлении, который предусматривает сохранение за менеджером последнего слова при принятии решений. Американская индивидуальность при этом не страдает.

Интерес к человеку. Следуя японскому подходу, Оучи предлагает в варианте «Z» рассматривать личность в организации шире, чем просто работника, проявлять интерес к его домашней жизни, увлечениям, вере, желаниям, опасениям и вдохновению»²⁰.

Типология организационных культур У.Оучи базируется на различиях в регуляции взаимодействий и отношений персонала. По У.Оучи, существуют три типа культуры предприятий: рыночная, бюрократическая и клановая.

Рыночная культура базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал такого типа ориентируется на рентабельность.

Бюрократическая культура основывается на системе власти, осуществляющей регламентацию всей деятельности предприятия в форме правил, инструкций и процедур. Она эффективна в стабильных, хорошо прогнозируемых ситуациях.

Клановую культуру У.Оучи рассматривает не как альтернативную первым двум, а как их дополнение. Клановая культура распространяется в неформальных организациях. Клан формируется на основе какой-либо разделяемой всеми его членами системы ценностей. Эта система ценностей не навязывается извне, а создается самой организацией. Поэтому она более адаптивна к изменяющимся ситуациям.

²⁰ Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы. – М.: Экономика, 2011. – 184с.

Вопросы для самопроверки

1. В чем специфика классификации Р. Рюттингера?
2. Представьте характеристику типологии Г.Хофштеде.
3. Выделите особенности типологии культур С. Ханди.
4. Раскройте содержание типологии культур по К. Камерону и Р. Куинну.
5. Охарактеризуйте типологию Т.Е.Дейла и А.А.Кеннеди.
6. В чем специфика типологии М.Бурке?
7. Каковы особенности типологии Ф.Тромпенаарса?
8. Дайте характеристику типологии Д.Коула.
9. Раскройте сущность и содержание типологии Р.Харрисона.
10. В чем характерные черты типологии Р. Акоффа?
11. В чем тождества и различия типологий организационной культуры Ф.Клукхона, Ф.Л. Штротбека и типология организационных культур Г.Лейна и Дж. Дистефано?
12. В чем сущностное отличие типологии культуры У. Оучи от вышеперечисленных?
13. Охарактеризуйте типологию культуры С. Йошимури.
14. Раскройте содержание классификации Р. Блеза и Ж. Матетона.

Список литературы

1. Грошев И.В. Организационная культура: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» /И.В.Грошев, П.В.Емельянов, В.М.Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. –

288 с.

2. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. — СПб.: Питер, 2001. — 320 с.
3. Мацумото Д. Психология и культура. — СПб.: Прайм - Еврознак, 2002.
4. Управление персоналом: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова.- 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 638 с
5. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование /Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. — СПб: Питер, 2012. — 336 с.

Контрольное задание 3. Кейс «Изучение типов организационных культур на примере выявления элементов духовной культуры организации»²¹

1. Заполнить перечень позиций по каждому из пяти разделов предлагаемой формы (табл. 8).
2. Оценить и обосновать выявленные элементы организационной культуры, их положительные и отрицательные стороны.

Методические рекомендации для решения кейса

С целью закрепления знаний о составляющих организационной культуры, развития навыков диагностики существенных характеристик организационной культуры

²¹ Кейс приведен по: Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Практикум. 2008. С. 393-394.

предлагается провести исследование элементов духовной культуры конкретной организации.

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

Условия получения зачета за решение кейса

1. Наличие заполненной формы перечня позиций по каждому из пяти разделов (в каждом не менее 5 пунктов содержания по каждому разделяемому персоналом элемента).
2. Наличие оценки и обоснования всех выявленных элементов организационной культуры, какой из вариантов является положительным (5 и более тезисов), а какой отрицательным (5 и более тезисов) (качество работы определяется не столько количеством страниц ответа, сколько аргументированностью точки зрения студента на основе изученного материала).
3. Правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии.
4. Грамотная профессиональная речь.
5. Выполнение работы в заданные сроки.

Описание ситуации

Исследование проводится по фактическим материалам, полученным в ходе организационно-экономической практики или профессиональной деятельности обучающихся. В качестве объектов оценки элементов духовной культуры организации могут быть выбраны, как организация в целом, так и различные подразделения организации, имеющие собственную субкультуру, которая может отличаться как от субкультуры

других подразделений, так и от доминирующей культуры организации. Работа проводится на основе наблюдения деятельности персонала.

Таблица 8

ЭЛЕМЕНТЫ ДУХОВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

№ п/п	Содержание разделяемого персоналом элемента
1	1. Раздел. Вера и предположения
	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
2	2. Раздел. Вещи материального мира
	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
3	3. Раздел. Выражения
	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
4	4. Раздел. Действия
	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
5	5. Раздел. «Мысли и чувства»
	1.
	2.
	3.
	4.
	5.

Рекомендованная литература

Основная

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Практикум. 2008. С. 393-394.

Дополнительная

2. Грошев И.В. Организационная культура: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» /И.В.Грошев, П.В.Емельянов, В.М.Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 288 с.
3. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. — СПб.: Питер, 2001. — 320 с.
4. Мацумото Д. Психология и культура. — СПб.: Прайм - Евразия, 2002.
5. Управление персоналом: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова.- 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 638 с
6. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование /Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2012. – 336 с.

Контрольное задание 4

Представить в виде тезисов 5 и более мнений теоретиков и практиков по вопросам теоретических представлений об организационной культуре, ее типах. Сопроводить каждый тезис

собственными комментариями и дополнениями по следующим вопросам:

- сравнение типологий организационной культуры (5 типологий любых авторов, представленных в лекционном материале на выбор студента);
- выявление тождеств и различий между типологиями;
- взаимосвязь профессиональной этики и типов организационной культуры;
- построение системы внутренних коммуникаций на основе принципов организационной культуры в соответствии со стратегическими целями организации: задачи, принципы, стандарты.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

Тезисы необходимо составить с опорой на рекомендованную литературу. Объем выполненного задания *не менее 4 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие в тезисной форме 5 и более мнений теоретиков и практиков по вопросам теоретических представлений об организационной культуре, ее типах (качество записи определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).
2. Наличие собственных комментариев (5 и более) и дополнений (5 и более) по изучаемому вопросу (к каждому

тезису должен быть приведен один комментарий и одно дополнение).

3. Правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии.
4. Грамотная профессиональная речь.
5. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).
6. Выполнение работы в заданные сроки.

Рекомендуемая литература

1. Грошев И.В. Организационная культура: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» /И.В.Грошев, П.В.Емельянов, В.М.Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 288с.
2. Мацумото Д. Психология и культура. — СПб.: Прайм - Еврознак, 2002.
3. Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы. – М.: Экономика, 2011. – 184с.
4. Рюттингер Р. Культура предпринимательства: пер. с нем./ Р. Рюттингер.-М.: ЭКОМ, 2012. – 224 с.
5. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие /О.Е. Стеклова. – Ульяновск.: УлГТУ, 2007. – 127 с.
6. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование /Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2012. – 336 с.

Тестовые задания для самопроверки

1. Организационная культура - это (выбрать наиболее полное определение):

- 1) набор поддерживаемых всеми членами организации установок, ценностей, представлений, которые направляют поведение членов данной организации;
- 2) разделяемые членами организации философия, идеология, ценности, нормы;
- 3) базовый набор представлений, взглядов и внутренних правил организации;
- 4) система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками фирмы;
- 5) нет правильного варианта ответа.

2. Какое из этих свойств организационной культуры предполагает ранжирование ценностей?

- 1) общность;
- 2) объективность;
- 3) иерархичность и приоритетность;
- 4) системность;
- 5) нет правильного варианта ответа.

3. Какая из видов организационных культур будет иметь целью влияние на конечный результат?

- 1) клан;
- 2) бюрократия;
- 3) рынок;
- 4) адхократия;
- 5) нет правильного варианта ответа.

4. Понятие организационная культура означает:

- 1) этика менеджмента;
- 2) набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми члена организации;
- 3) важный элемент условий труда, определяющий индивидуальное и групповое поведение в организации;
- 4) культура поведения работников в организации;
- 5) нет правильного варианта ответа.

5. Какие мероприятия могут привести к стабилизации ситуации с организационной культурой:

- 1) корректировка стиля управления;
- 2) организация внутрифирменных командообразующих мероприятий;
- 3) разработка и внедрение регламентов, норм, процедур, способствующих корректировке организационной культуры;
- 4) выявление и формирование ценностей в соответствии с целями организации, работа по их разъяснению и поддержанию;
- 5) нет правильного варианта ответа.

6. Чем поддерживается организационная культура:

- 1) способом реагирования на критические ситуации;
- 2) критериями мотивации и кадровой работы;
- 3) соблюдением ритуалов, обрядов и традиций;
- 4) обучением персонала;
- 5) нет правильного варианта ответа.

7. Доминирующая культура организации — это:

- 1) культура, которая развивается в каждом подразделении, вертикального и горизонтального;

- 2) основные ценности организации, которые принимаются большинством членов организации;
- 3) культура рабочей или управленческой команды;
- 4) культура конкуренции и борьбы (за господство на рынке);
- 5) нет правильного варианта ответа.

8. Каким образом организационная культура влияет на эффективность организации?

- 1) эффективность требует соответствия стратегии и организационной культуры организации;
- 2) эффективность требует, чтобы организационная культура и технологии были приведены в соответствие;
- 3) эффективность требует строго соблюдения принципов организационной культуры;
- 4) эффективность требует, чтобы в организации было больше разнообразных субкультур;
- 5) нет правильного варианта ответа.

9. Организационная культура является стимулом:

- 1) моральным;
- 2) материальным;
- 3) социальным;
- 4) творческим;
- 5) креативным.

10. Корпоративная культура – это:

- 1) культура корпорации по сравнению с другими социальными институтами;
- 2) система ценностей организации в целом;
- 3) процесс перенесения ценностей менеджмента на общество в целом;

- 4) система ценностей ТОР – менеджмента;
- 5) нет правильного варианта ответа.

11. Важнейшая функция корпоративной культуры – это:

- 1) контроль над персоналом;
- 2) формирование благоприятного психологического климата;
- 3) воспитание персонала;
- 4) поддержание самоидентичности и своеобразия организации;
- 5) нет правильного варианта ответа.

12. Корпоративная культура основана на:

- 1) правилах, определяемых руководством организации;
- 2) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
- 3) кодексе корпоративной этики;
- 4) общепринятых нормах поведения;
- 5) нет правильного варианта ответа.

13. Американский ученый У. Нойман знаменит тем, что:

- 1) определил тип организационной культуры на основе верований и ценностных ориентаций;
- 2) провел сравнительный анализ американской, японской и арабской организационных культур;
- 3) предложил выделять три типологии культуры организации: рыночную, бюрократическую, клановую;
- 4) предложил рассматривать три типа культур: моноактивную, полиактивную и реактивную;
- 5) нет правильного варианта ответа.

14. Каким образом должна измениться организационная культура при уменьшении масштаба контроля в организации?

- 1) она станет более бюрократичной;
- 2) она станет более иерархичной;
- 3) она станет более демократичной;
- 4) масштаб контроля никак не повлияет на организационную культуру;
- 5) нет правильного варианта ответа.

15.Какая из характеристик организационной культуры отражает степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации?

- 1) управление конфликтами;
- 2) индивидуальная автономность;
- 3) управленческое обеспечение;
- 4) стимулирование;
- 5) аккумулярование.

16.Какое из нижеприведенных определений не относится к понятию культура:

- 1) исторически определённый уровень развития общества и человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях;
- 2) совокупность генетически ненаследуемой информации в области поведения человека;
- 3) набор знаний, верований и поведений, который основан на символическом мышлении и социальном обучении;
- 4) вид земледелия;
- 5) нет правильного варианта ответа.

17.Система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к

достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других - это...:

- 1) культура;
- 2) бизнес- план;
- 3) миссия организации;
- 4) организационная культура;
- 5) нет правильного ответа.

18. По Э. Шейну, артефакты – это...:

- 1) видимые организационные структуры и процессы;
- 2) основа культуры организации, которую ее члены могут не осознавать и считать непреложной;
- 3) процесс формирования культуры;
- 4) оформление помещения компании;
- 5) нет правильного ответа.

19. По Э. Шейну базовые представления организационной культуры – это...:

- 1) видимые организационные структуры и процессы;
- 2) основа культуры организации, которую ее члены могут не осознавать и считать непреложной;
- 3) процесс формирования культуры;
- 4) оформление помещения компании;
- 5) нет правильного варианта.

20. Миссия – это...:

- 1) учредительные документы организации;
- 2) основная цель организации, высшее понятие в иерархии целей;
- 3) бизнес- план;
- 4) бюджет фирмы;

5) нет правильного варианта ответа.

21. Авторами типологии, в которой культура бывает клановая, адхократическая, бюрократическая, рыночная являются:

- 1) Э. Шейн и Г. Форд;
- 2) С. Ханди;
- 3) К. Камерон и Р. Куинн;
- 4) М. К. де Врие и Д. Миллер;
- 5) Нет правильного варианта ответа.

22. Профессиональная этика – это...:

- 1) свод законов и правил организации;
- 2) долг и честь сотрудника;
- 3) система профессиональных моральных норм;
- 4) список табуированных в организации действий;
- 5) нет правильного варианта ответа.

23. Менталитет – это...:

- 1) определенный набор психологических характеристик, своеобразный образ фирмы, который существует в сознании лидеров организации;
- 2) система внутри личностных моральных норм;
- 3) образ мышления, мировосприятие, духовная настроенность, присущие группе;
- 4) психологический мир человека;
- 5) нет правильного варианта ответа.

24. Какая из ниже перечисленных характеристик не относится к десяти содержательным характеристикам, свойственным любой организационной культуре, согласно теории Ф. Харриса и Р. Морана?

- 1) коммуникационная система;
- 2) взаимоотношения между людьми;
- 3) развитие и самореализация работника;
- 4) культура средств труда;
- 5) внешний вид.

25. Какой из компонентов не включает в себя структура организационной культуры?

- 1) мировоззрение;
- 2) организационные ценности;
- 3) трудовая этика и мотивация;
- 4) психологический климат;
- 5) стили поведения.

26. Какую функцию организационной культуры можно отнести к внешним ее функциям?

- 1) интегрирующую;
- 2) адаптивную;
- 3) ориентирующую;
- 4) образовательную;
- 5) развивающую.

27. Культура центрального аппарата управления, где приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется сильнее, чем в других частях организации – это ...:

- 1) «неконфликтующая» субкультура;
- 2) «контркультура»;
- 3) «базовая» субкультура;
- 4) «передовая» субкультура;
- 5) «второстепенная» субкультура.

28.Какая из функций организационной культуры поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов?

- 1) замещающая;
- 2) интегрирующая;
- 3) охранная;
- 4) регулирующая;
- 5) адаптивная.

29.К какому из уровней организационной культуры можно отнести следующие составляющие: подсознательные представления; самоочевидные убеждения; своеобразные мысли и чувства?

- 1) уровень артефактов;
- 2) уровень разделяемых ценностей;
- 3) уровень базовых представлений;
- 4) глубинный уровень;
- 5) культурный уровень.

30.Какие ценности можно отнести к ценностям организационной культуры, выделяемых на основе их воздействия на организацию?

- 1) интегрирующие и позиционирующие;
- 2) общие и индивидуальные;
- 3) общественные и организационные;
- 4) положительные и отрицательные;
- 5) дифференцирующие и не дифференцирующие.

31.Р. Рюттингер выделяет как одни из противоположных видов организационной культуры:

- 1) живые и обезличенные культуры;
- 2) живые и закрытые культуры;
- 3) живые и мертвые культуры;
- 4) живые и бесспорные культуры;
- 5) живые и увядающие культуры.

32.Одной из факторных моделей Г.Хофштеде является:

- 1) демократизация – авторитаризация;
- 2) централизация-децентрализация;
- 3) сила-слабость;
- 4) маскулинность - фемининность;
- 5) определенность-неопределенность.

33.Какой из перечисленных типов организационных культур не входит в типологию С.Ханди:

- 1) культура Афродиты;
- 2) культура Зевса;
- 3) культура Афины;
- 4) культура Аполлона;
- 5) культура Диониса.

34.Один из факторов, которые были использованы Т.Дейлом и А.Кеннеди для описания отличительных типов организационной культуры является:

- 1) скорость получения обратной связи;
- 2) степень авторитарности руководства;
- 3) скорость процесса адаптации;
- 4) степень децентрализации;
- 5) степень ориентации на творчество.

35.Какая из перечисленных организационных культур не входит в типологию М. Бурке:

- 1) культура огорода;
- 2) культура собирателей колосков;
- 3) культура оранжереи;
- 4) культура зимнего сада;
- 5) культура косяка рыб.

36.Один из параметров, положенных в основу классификации Ф.Тромпенаарса:

- 1) равенство-иерархия;
- 2) централизация-децентрализация;
- 3) сила-слабость;
- 4) маскулинность-фемильность;
- 5) определенность-неопределенность.

37.Какая из перечисленных организационных культур не входит в типологию Д.Коула:

- 1) праксиологическая;
- 2) адхократическая;
- 3) предпринимательская;
- 4) опекунская (патриархальная, партиципативная);
- 5) бюрократическая культура.

38.Какая из перечисленных организационных культур входит в типологию Р. Харрисона:

- 1) культура задачи;
- 2) культура сделок;
- 3) культура ценности;
- 4) культура роли;
- 5) культура личности.

39. Для культуры самовыражения по Р. Харрисону характерно:

- 1) авторитарный стиль руководства;
- 2) высокая внутренняя конкуренция;
- 3) устойчивые неформальные отношения;
- 4) политика кнута и пряника;
- 5) высокая степень сотрудничества.

40. Какая из перечисленных организационных культур не входит в типологию Р. Акоффа:

- 1) корпоративный тип;
- 2) консультативный тип;
- 3) «партизанский» тип;
- 4) предпринимательский тип;
- 5) бюрократический тип.

МОДУЛЬ 2.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ: ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ, ПОДДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Методические указания к освоению модуля

Содержание

Формирование организационной культуры. Поддержание организационной культуры. Особенности технологий формирования организационной культуры: проблемное поле, содержание, сущностные характеристики, факторный анализ. Специфика технологий поддержания организационной культуры: проблемное поле, содержание, сущностные характеристики, факторный анализ. Выявление тождеств и различий между технологиями формирования организационной культуры и технологиями поддержания организационной культуры. Проведение совещаний по поддержанию организационной культуры на предприятии.

План изучения модуля

4 неделя

1. Изучить лекцию 5 «Формирование организационной культуры», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.
2. Выполнить учебное задание 5.
3. Выполнить учебное задание 6.
4. Выполнить контрольное задание 5.

5 неделя

5. Изучить лекцию 6 «Поддержание организационной культуры», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.
6. Выполнить учебное задание 7.
7. Выполнить учебное задание 8.
8. Выполнить контрольное задание 6.

6 неделя

9. Выполнить контрольное задание 7.
10. Выполнить контрольное задание 8 со взаимопроверкой.
11. Ответить на вопросы теста (результат положительный при условии свыше 70 % правильных ответов).

Важно! Все *учебные* задания выполняются студентами самостоятельно с использованием сети Интернет (в режиме реального времени, т. е. онлайн) или в режиме офлайн и обсуждаются на форуме с другими студентами.

Общие требования к оформлению выполненных учебных и контрольных заданий

Печатный текст работы располагается только на одной стороне листа формата А4. Документ в формате текстового редактора *Word*, шрифт *Times New Roman*, кегль 14, интервал 1,5. Поля с левой стороны 3 см, остальные – 2 см. Абзацный отступ 1 см.

Результаты изучения модуля

Студент:

- знает основы формирования и поддержания организационной культуры;
- умеет проводить совещания: выбирать тему, формировать регламент, анализировать проблемное поле, информировать других, применять совместные решения (ПК-40);
- владеет современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ПК-4).

Знания и навыки студента оцениваются по балльной системе. Каждое выполненное студентом задание приносит ему определенное количество баллов, а именно:

Неделя	Уч. з. 5	Уч. з. 6	К. з. 5	Уч. з. 7	Уч. з. 8	К. з. 6	К. з. 7	К. з. 8	Итого
4	2 балла	2 балла	3 балла						7 баллов
5				2 балла	2 балла	3 балла			7 баллов
6							3 балла	3 балла	6 баллов
<i>Всего за модуль: 20 баллов</i>									

Модуль можно считать успешно освоенным при условии выполнения и зачета СТРОГО ВСЕХ перечисленных пунктов плана.

**Понедельное содержание теоретических материалов,
учебных и контрольных заданий**

4 НЕДЕЛЯ

Лекция 5. Формирование организационной культуры

Формирование организационной культуры является сложным и многогранным процессом. Это своего рода попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. Формируя в рамках организационной культуры определенные установки, ценности и т.д. успешность этого процесса будет зависеть от многих составляющих. Так, например, от роли основателей организации в формировании организационной культуры; сформированных и реализуемых принципах и методах, механизмах, а также этапах формирования организационной культуры; динамики организационной культуры в жизненном цикле организации; факторах, влияющие на формирование культуры организации и др.

**Роль основателей организации
в формировании организационной культуры**

Источниками организационной культуры являются: взгляды, ценности и представления основателей организации; коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации; новые взгляды, ценности и представления, принесённые новыми членами организации и руководителями.

Первый источник является определяющим на стадии формирования организации и, следовательно, организационной культуры, т. к. основатели (организаторы) определяют основную цель существования организации – миссию, принципы взаимодействия, а также подбирают сотрудников, которые являются единомышленниками в основных вопросах, направляют и регулируют их поведение²².

«Комбинация того, на что обращают внимание, и на что не обращают внимание лидеры» [6, с. 206] позволяет подчинённым познакомиться с представлениями лидера по разным аспектам деятельности организации. «...По предметам, на которые лидеры обращают особое внимание, можно составить мнение об их приоритетах, целях и представлениях. Если они сосредоточивают внимание на слишком многих вещах или непоследовательны в выборе объектов своего особого интереса, подчинённые используют другие сигналы или собственный опыт, чтобы определить, что на самом деле считать действительно важным; вследствие этого в организации возникает весьма широкий спектр представлений и формируется большое количество субкультур» [7].

«Развитие группы является следствием определенных действий руководства, лидеров и коллективного опыта группы. Следует понять, каким образом представления руководства или лидеров обращаются в видение ситуации, принятое целой группой как их собственное, в одобряемый набор пожеланий,

²² <http://sci-book.com/menedjment/rol-lidera-formirovanii-organizatsionnoy-28348.html>

передающихся новым членам в качестве основы «правильного понимания ситуации».

Рассмотрим механизмы внедрения лидерами культурных основ в ситуации, при которой организационная модель культуры требует изменений (табл.9). Показанные в таблице шесть первичных механизмов являются эффективными средствами, с помощью которых лидеры (руководители) внедряют свои собственные представления» [5, с.55].

Таблица 9

Механизмы внедрения культурных основ²³

Первичные механизмы внедрения культурных основ	Вторичные механизмы четкой формулировки и закрепления основ
1. На что обращают внимание, что оценивают и что контролируют	Структура и устройство организации (как распределяются задачи и функции между подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий)
2. Как лидеры ведут себя в критических ситуациях и при организационных кризисах	Система передачи информации Организационные системы и процедуры
3. Объективные критерии распределения дефицитных ресурсов	Организационные обычаи и ритуалы
4. Сознательное ролевое моделирование, обучение и наставничество	Дизайн физического пространства, фасадов и зданий
5. Объективные критерии определения уровня вознаграждения и статуса работника	Истории, легенды и мифы об определенных лицах и событиях
5. Объективные уровни при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации	Официальное провозглашение организационной философии, ценностей и убеждений

²³http://www.srines.com/book_1428_chapter_16_2.2.Organizaionnaja_kultura_kak_sistema._Sfery_vlijanija.html

«В тех случаях, когда организация оказывается в кризисной ситуации, способ выхода из неё, предлагаемый её лидерами и работниками, приводит к формированию новых норм, ценностей и рабочих процедур и выявляет важные базовые представления. Кризисы особенно значимы при формировании и распространении культуры, поскольку повышенная эмоциональная напряжённость, характерная для этих периодов, позволяет повысить интенсивность обучения. Кризисы вызывают тревогу, а её снижение является мощным мотивирующим средством усвоения нового знания» [7].

«Если основатели или лидеры хотят привить своим подчинённым собственные ценности и представления, они должны создать соответствующую систему поощрения, продвижения и статусов. Сиюминутные сообщения, определяемые каждодневным поведением лидера, могут подкрепляться в долговременной перспективе системой поощрения, принятой в организации. Если сообщения разных уровней будут противоречить друг другу, мы можем получить чрезвычайно конфликтную организацию, обладающую неясной культурой или вообще её не имеющую».

«В молодых организациях устройство, структура, архитектура, ритуалы, анекдоты и официальные заявления – факторы закрепления, а не формирования культуры. Когда организация вступает в пору зрелости и стабильности, те же механизмы обращаются в первичные «культуросоздающие» механизмы, которые будут ограничивать действия будущих

лидеров. Будучи непротиворечивыми, они способствуют созданию организационных идеологий и формализации неформальных уроков, воспринятых в начальный период существования организации, в случае же их противоречивости они либо будут игнорироваться, либо станут источниками конфликта» [7].

Как показывает опыт успешных западных корпораций, их руководители придерживаются других, нежели российские предприниматели, моделей поведения, ориентированных на применение современных технологий командного менеджмента. Так, С. Д. Бетчел, владелец и многолетний президент американской инженерно-строительной корпорации “Betchel Group”, анализирует истоки успехов своей компании. Он считает, что реализация философии корпоративного управления «непрерывное усовершенствование» (Continuous Improvement), которая привела к долговременным финансовым успехам компании и обеспечила ей репутацию надежного партнера, чье качество продукции и услуг не вызывает сомнений у потребителей, была бы невозможной, если бы руководство последовательно не реализовывало свою собственную, основанную на командном духе, модель руководства. Эта модель предполагает, что каждый эффективный руководитель влияет на других таким образом, чтобы они, преодолевая собственные корыстные эгоистические интересы, действовали во благо организации [6].

С.Д. Бетчел отмечает, внимание управленческой команды было сфокусировано на следующих аспектах:

- учет финансовых интересов потребителей;
- способности пробуждать энергию подчиненных на достижение будущих результатов;
- укрепление чувства собственника у членов управленческой команды;
- создание атмосферы доверия путем поддержания личным примером высших стандартов качества в работе.

Для повышения эффективности работы управленческой команды каждый ее член, несмотря на свой пост и высокий статус, должен быть готов делегировать властные полномочия своим коллегам, должен быть открыт критической самооценке и оценке коллег, поддерживать дисциплину и сохранять толерантность в любых, самых сложных условиях. Высокая эффективность команды основана на взаимном доверии ее членов, и только умножение усилий и способностей каждого дает синергетический эффект при решении самых сложных проблем.

С. Бетчел подчеркивает, что к началу 90-х годов XX века наступила совершенно новая эра в жизни бизнес-структур. На смену внутренней конкуренции между менеджерами корпорации пришла эпоха кооперации, нашедшая свое концентрированное выражение в командном подходе, который, тем не менее, предполагает ясное очерчивание полномочий и

уровня ответственности ведущих руководителей корпораций. Глобализация побуждает руководство частных корпораций к открытому и взаимовыгодному сотрудничеству с правительством, что, в свою очередь, дает импульс для реформирования государственной бюрократии. Однако стать моральным лидером в организации руководитель может только тогда, когда он готов эффективно выполнять функции морального авторитета в рамках сложившейся сформированной организационной культуры [6].

Принципы, методы и этапы формирования организационной культуры

Принципы формирования организационной культуры

Принципы формирования организационной культуры, в общем, отражают особенности организации, отрасли и т. п., но также основные свойства и характеристики и желаемые параметры формируемой организационной культуры.

Формируя организационную культуру, следует руководствоваться следующими принципами:

- 1) культура должна отражать основные идеи существования организации;
- 2) эти идеи должны нести положительный эмоциональный заряд;
- 3) разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и

отношением к ним руководства (поведение руководство не должно противоречить провозглашаемым ценностям и нормам);

4) формируемая культура должна соответствовать типу, размеру и характерным особенностям организации, а также условиям её существования;

5) нельзя отрицать накопленный предшествующими поколениями культурный опыт, можно постепенно видоизменять или использовать его как основу, плацдарм для новой культуры [6].

Методы формирования организационной культуры

В настоящее время разработаны различные методы, которые позволяют руководителям формировать культуру предприятия, необходимую для успеха стратегии развития организации. Для разных стран и отраслей эффективной является разная организационная культура, так что не может быть единой оптимальной культуры предприятий, которую остаётся лишь сформировать в каждой организации в той или иной стране.

После выяснения того, каким требованиям должна отвечать культура данной организации в условиях конкретной стратегии развития, руководство, прежде всего, определяет, каким должна быть философия практики управления. Исходя из философии управления, руководители предприятия намечают конкретные методы формирования эффективной организационной культуры. В принципе, руководство предприятия может воздействовать на развитие культуры двумя

методами. Первый - представляет собой оценку культуры и перспектив её развития сверху с расчётом на то, что это вызовет энтузиазм и поддержку у большинства членов организации. Данный способ предполагает наличие искренних личных обязательств руководителя по отношению к ценностям, в которые он верит. Применение второго метода начинается снизу: менеджеры должны отслеживать во всей организации, какие ценностные установки существуют в каждом подразделении, стараясь при этом шаг за шагом воздействовать в необходимом направлении на культуру организации.

Механизмы формирования организационной культуры²⁴

Механизмы формирования организационной культуры находятся в стадии исследования современными учеными. Организационная культура как набор групповых представлений, вырабатываемых группой из опыта, может быть отнесена к знаниям организации. Определяя опыт как «источник организационной культуры», Э. Шейн не рассматривает сами процессы превращения опыта, полученного членами организации, в ее компоненты. Здесь важно уточнить многозначную трактовку понятия «опыт». О.В. Лавизина при изучении данного вопроса предлагает определить опыт как «видимый результат участия индивидуума в процессах

²⁴ <http://www.mevriz.ru/articles/2003/5/1064.html>

человеческой деятельности. Причем под участием рассматривается как непосредственное выполнение определенных действий, так и наблюдение за действиями других индивидуумов. Важно, что опыт всегда подразумевает видимые результаты. Это связано с процессами познания: результаты процессов, не вписывающиеся в существующие представления субъекта, не являются для него видимыми»²⁵. Такое определение опыта близко к определениям знаний, данных И.Ноака и Х.Такеучи, которые, разделяя понятие информации и знания, определили знание как «функцию определенной позиции, точки зрения или намерения» [4].

Говоря о знании И.Ноака и Х.Такеучи используют традиционное определение знания — «доказанное истинное убеждение» и, делая упор на слово убеждение, разделяют знание на формализованное и неформализованное. Формализованное знание — это нечто конкретное и систематизированное, что может быть выражено и распространено словами и числами. Неформализованное знание существует на уровне индивидуума и включает в себя понятия, мнение и убеждение. Если у формализованных знаний подчеркивается их абсолютная неизменная и не зависящая от человека природа, то неформализованное знание является «динамическим субъективным процессом проверки соответствия личного опыта истине».

²⁵ <http://www.mevriz.ru/articles/2003/5/1064.html>

Таким образом, модель процесса создания знания, разработанная И.Нонака и Х.Такеучи, может быть использована для анализа процессов становления и развития организационной культуры в течение жизненного цикла организации. Изучаемая модель основывается на единстве и взаимодополнении неформализованного и формализованного знания. Она исходит из предположения о создании знания посредством их социального взаимодействия. Это взаимодействие выражается через трансформации — превращение формализованных знаний в неформализованные, и наоборот. Авторы выделяют четыре вида трансформаций:

- Социализация — переход неформализованного знания в формализованное путем передачи/получения опыта от одного индивидуума к другому.
- Экстернализация — переход неформализованного знания в формализованное путем формирования знания и его вербализации в виде моделей, концепций, метафор и аналогий.
- Комбинация — трансформация неформализованного знания в формализованное за счет включения экстернализованных концепций в существующую систему знаний.
- Интернализация — распространение формализованных знаний и их переработка на уровне сознания отдельного индивидуума.

По их мнению, знание развивается по спирали, проходя последовательно четыре вида трансформации. Знание

кристаллизуется на все более высоком онтологическом уровне: от индивидуального, через групповое, до организационного.

И.Нонака и Х.Такеучи, говоря о знании, имеют в виду знания, относящиеся к технологиям и умениям. Организационная культура как набор групповых представлений, вырабатываемых группой из опыта, может быть отнесена к знаниям организации. Таким образом, вышеизложенная модель может быть использована для анализа процессов становления и развития организационной культуры в течение жизненного цикла организации» [1].

Этапы формирования организационной культуры

Для формирования организационной культуры, которая поддерживала бы стратегию развития организации, руководство должно предпринять ряд шагов. Можно выделить следующие основные этапы работы по формированию эффективной организационной культуры.

1. Выбор миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения).

2. Изучение сложившейся организационной культуры. Определение степени соответствия сложившейся организационной культуры выработанной руководством стратегии развития организации, выявление позитивных и негативных ценностей.

3. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения.

4. Целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии.

5. Оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых коррективов [6].

Динамика организационной культуры в жизненном цикле организации

Определенной стадии жизненного цикла организации соответствует определенный тип организационной культуры.

На сегодня существует множество подходов для классификации типов организационной культуры (подробнее см. модуль 1, лекция 4). Напомним, наиболее известно ранжирование организационных культур, предложенное Т.Е.Дейлом и А.А.Кеннеди на основе двух факторов внешней среды: степени риска, связанного с деятельностью организации и скоростью получения организацией сведений об успешности или не успешности принятых ею решений. Подобная модель позволяет примерно описать характеристики организационной культуры без изучения внутренних характеристик организации. Однако сами же авторы признают схематичность данных ими определений. Кроме того (по их же словам), «компании с сильными культурами вообще не вписываются в эту схему. В

сильных организационных культурах искусно соединены достоинства выделенных четырех типов культур» [1]. Причиной не универсальности данной модели является использование для классификации только параметров внешней среды. Например, согласно Т.Е.Дейлу и А.А.Кеннеди для организаций, работающих в области ИТ-технологий (т.е. в условиях низкого риска и высокой скорости отдачи от принятых решений), характерной является культура «усердной работы», характеризующаяся высокой активностью сотрудников организации и основными ценностями, сосредоточенными на потребителе и его нуждах. Между тем можно привести немало примеров организаций, работающих в области ИТ, но находящихся в стадии старости, организационная культура которых не подпадает под данное определение, но зато очень хорошо вписывается в «бюрократическую культуру», которая (по определению Т.Е.Дейла и А.А.Кеннеди) характерна для организаций, работающих в условиях малого риска и низкой скорости отдачи.

Другие подходы к классификации организационной культуры (например, С.Ханди или Г.Хофштеде) сосредоточены на внутренних переменных организации (технологии, лидерство, принятие неопределенности, индивидуальность или коллективизм и пр.), но все эти подходы лишь опосредованно отражают связь между стадией развития организации и ее культурой.

Таким образом, необходимо выделить характеристики организационной культуры, согласно которым можно сопоставить тип организационной культуры со стадиями жизненного цикла. Для этого рассмотрим такие характеристики, как: разделяемость и противоречивость [1].

«Разделяемость культуры определяется частью членов организации, разделяющих ее базовые основы, то есть чем больше членов организации разделяют определенные групповые представления, тем более культурная парадигма разделяема. С понятием разделяемости неразрывно связана и широта охвата различных сторон социальной и духовной жизни членов организации. На практике такой параметр легче определить по принятию или непринятию членами организации видимых проявлений организационной культуры — провозглашенных ценностей и существующих артефактов.

Уровень противоречивости определяется как противоречивыми групповыми представлениями и ценностями, так и несоответствием между подлинными и провозглашенными ценностями организации. Замечу, что зачастую под противоречивостью организационной культуры понимают наличие субкультур. В любой организации существование субкультур неизбежно и обусловлено разделением труда, которое накладывает отпечаток на существо целей, средств их достижения. Однако такие различия фиксируются в основном на уровне отдельных артефактов и частично на провозглашенных ценностях.

Очень часто применительно к организационной культуре употребляют определения «сильная» или «слабая». В контексте данных выше характеристик мы можем определить «сильную» культуру как «непротиворечивую» и «разделяемую» и «слабую» как «противоречивую» и «неразделяемую». Соответственно оставшиеся комбинации этих характеристик будут занимать промежуточное положение на шкале «сильная — слабая».

Рассмотрим, как меняются параметры «силы» и «слабости» в течение жизненного цикла организации.

1. Стадия становления организации. У организации на этом этапе отсутствует собственная организационная культура, но зато есть набор культур, привнесенных членами организации из внешней социосистемы. Поэтому условно на этом этапе организационную культуру можно охарактеризовать как противоречивую и неразделяемую.

2. Стадия развития организации. На этом этапе собственная организационная культура активно формируется. Опыт организации проходит стадию осознания и оценки. Если на первом этапе развития основной идеей, сплачивающей коллектив, было выживание организации, то здесь главное влияние оказывает понимание организацией своего места на рынке и в обществе. Сформировавшиеся в период становления базовые ценности начинают сильно влиять на то, как сотрудники компании будут заинтересованы в ее процветании и развитии. По сути, все эти моменты являются «ингредиентами» миссии организации. Согласно Э.Х. Шейну миссия является

«набором представлений организации о ее основных сферах компетенций базовых функций в обществе». Еще одной характеристикой этой стадии является замещение истинных ценностей провозглашенными. Это вызвано относительно небольшим опытом, который не позволяет сформировать самостоятельные представления в группе по базовым аспектам организационной жизни. В этом случае культуру можно охарактеризовать как непротиворечивую, но слабо разделяемую.

3. Стадия зрелости. На этой стадии развития организационная культура достигает пика. Опыт, накопленный на предыдущих стадиях, достаточно разнообразен и проанализирован. Представления организации сформированы, компания имеет историю и традиции. Тот факт, что компания находится в этой стадии, т.е. ей удалось заполнить выбранную нишу, показывает, что опыт внутренней интеграции и приспособления к внешней среде оказался успешным. Значит, и ценности, провозглашённые на предыдущем этапе, получили свое подтверждение, перейдя в разряд реальных ценностей и представлений группы. Потому они активно передаются членам организации. Организационная культура на этом этапе характеризуется наименьшим количеством противоречий и широко разделяема.

4. Стадия старости. Для нее характерна широкая разделяемость организационной культуры, доставшаяся компании в наследство. В то же время догматичный характер организационной культуры приводит к увеличению в ней

противоречий главным образом между реальными и провозглашенными ценностями. Следовательно, организационная культура на этом этапе может быть описана в терминах «противоречивая» и «широко распространенная»²⁶.

Таким образом, противоречивость и разделяемость организационной культуры могут выступать в качестве индикаторов стадии развития организации. [1]. Кроме того, они позволяют определить направление изменений в организационной культуре с учетом стадии развития организации.

Факторы, влияющие на формирование культуры организации.

Проблема внешней адаптации организации посредством формирования организационной культуры

Исследуя вопрос о факторах, влияющих на формирование организационной культуры важно учитывать несколько острых проблем связанных с функционированием организации, а именно проблему внешней адаптации предприятия на рынке и проблему внутренней интеграции и выживания организации.

Анализ проблемы внешней адаптации предприятия на рынке посредством формирования организационной культуры. В целях эффективности функционирования организация должна развиваться и адаптироваться к изменениям своего внешнего окружения. Поэтому следует понимать значение внешнего

²⁶ <http://www.mevriz.ru/articles/2003/5/1064.html>

окружения и учитывать этот фактор. Так, например, М.Мескон и Ф.Хедоури, различают факторы прямого и косвенного внешнего воздействия. Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. Внешняя для организации среда состоит из отдельных людей, групп или учреждений, предоставляющих ей ресурсы, влияющих на то, как принимаются решения внутри организации, или являющихся потребителями результатов её деятельности (продукции или услуг). Можно выделить следующие основные элементы внешней среды для организаций: клиенты, потребители продукции и услуг (рынки сбыта); поставщики (рынки ресурсов, в том числе рынок труда); конкуренты; техника и технология; государство; общественные организации и группы.

Принятие компанией определённой организационной культуры может быть связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителями и т.п. Известно, что компаниям отраслей "высокой технологии" присуще наличие культуры, содержащей инновационные ценности и веру в изменения. Однако эта черта может по-разному проявляться в организациях одной и той же отрасли, в зависимости от национальной культуры, в рамках которой функционирует та, или иная компания.

Естественно, что в первую очередь в организационной культуре находят отражение факторы прямого воздействия как наиболее определенные и воздействующие сильнее, но не обходят стороной и косвенные. «Под сферой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, опосредованное влияние на них оказывающие. Это такие факторы, как состояние экономики в целом, развитие научно-технического прогресса, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах. Следует отметить, что важнейшей характеристикой внешней среды, с точки зрения влияния на организацию, является степень изменчивости. Организации, действующие в стабильной среде, могут позволить себе более долгосрочное планирование, иерархические и формальные системы управления, гарантии занятости и повышения заработной платы. Организации, работающие в резко изменяющейся среде, вынуждены чаще корректировать свои цели, менять стратегию, структуру и т.д. степень изменчивости внешней среды зависит от особенностей вида деятельности, уровня развития техники и технологии, политической системы. Однако общей тенденцией является повышение степени изменчивости внешней среды, что ускоряет процесс организационных перемен.

Процесс внешней адаптации связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и её

приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. В данном процессе решаются проблемы, имеющие отношение к выполняемым задачам, методам их решения, реакции на успехи и неудачи и т.п.» [6].

Проблемы внешней адаптации и выживания (по Э. Шейну) и их взаимосвязь с формированием организационной культуры.

Во-первых, выработка миссии и стратегии компании. Управление организационной культурой призвано повысить отдачу от персонала, создать условия для самомотивации сотрудников в рамках принятых в организации норм и правил поведения. Организационная культура призвана не только содействовать повышению производительности и качества труда отдельных сотрудников, но и поддерживать миссию и стратегию организации. Фактически речь идёт о формировании эффективной для данной организации в условиях сегодняшнего и завтрашнего дня организационной культуры, которая не может быть неизменной, поскольку изменение внешних условий требует постоянного её развития. Эта работа направляется высшим руководством и требует глубокого понимания не только экономики и стратегического менеджмента фирмы, но и тонких механизмов управления персоналом (что ещё раз подтверждает необходимость вхождения руководителя отдела управления персоналом в состав высшего руководства организации). В частности, необходимо постоянно отслеживать изменения в

культурных ценностях общества и в ценностных приоритетах работников организации.

Во-вторых, разработка целей. В каждый конкретный момент времени организация стремится к конкретному промежуточному состоянию, которое фиксируется в виде цели. Долгосрочные и краткосрочные цели должны быть достижимыми, измеряемыми, конкретными, совместимыми. Как правило, в долгосрочных и краткосрочных целях формулируются желаемые состояния относительно:

- доходов фирмы (прибыльность, рентабельность, доход на акцию);
- возможностей развития (производительность, доля рынка, объем продаж, обновление технологий);
- клиентов (скорость обслуживания, сокращение жалоб);
- сотрудников (оптимизация системы менеджмента, сокращение текучести кадров).

Этапы разработки целей включают анализ текущего состояния фирмы и среды, формализацию миссии (важно предвидение руководства по поводу будущего состояния среды, а не описание случившегося постфактум), разработку на основе миссии долгосрочных и краткосрочных измеряемых целей, средств и ресурсов их достижения, построение иерархии целей.

В-третьих, выработка системы оценки деятельности компании. Для того чтобы в соответствии с требованиями стратегии фирмы изменять и развивать организационную культуру, её надо глубоко изучить. Прежде, чем вносить какие-

либо изменения, необходимо ответить на два вопроса: «Что из себя представляет сегодняшняя организационная культура?», «Какой должна быть организационная культура, чтобы поддерживать выбранную руководством стратегию организации?» (иными словами: какова должна быть эффективная организационная культура?).

Выяснив желательное (идеальное) состояние организационной культуры и определив её сегодняшнее (фактическое) состояние, можно принять решение о тех действиях, которые позволят перейти из сегодняшнего состояния в желательное [5].

Проблема внутренней интеграции и выживания организации посредством формирования организационной культуры

Изменения внешней среды организации характеризуют не только экономическую сторону организационной и индивидуальной жизни, но затрагивают и социальное пространство. Носителями и реализаторами организационных ценностей является персонал. Поэтому ключевым понятием для определения организационной культуры является человеческая, социальная среда.

Культура является продуктом взаимодействия формальной организации; отдельных индивидов — членов организации, обладающих целым спектром индивидуальных интересов и потребностей; социальных групп, сформировавшихся в пределах организации; внешней среды

организации, предъявляющей свои требования к способам ее жизнедеятельности и т.д. Все это создает серьезные проблемы внутренней интеграции (по Э. Шейну): определение общего языка и концептуальных категорий между сотрудниками; выбор методов коммуникации, определение значения используемого языка и концепций[6]. Если внешняя среда создает ситуационные возможности для развития определенных черт организационной культуры (впрочем, как и внутренние процессы организационной жизнедеятельности), то процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами коллектива. Этот процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации.

Процесс внутренней интеграции часто начинается с установления специфики в определении себя, что относится как к отдельным группам (субкультуры), так и ко всему коллективу организации. Нередко это ведёт к дифференциации организации.

Каждый индивид приносит в организацию свои представления, знания, навыки, убеждения и ценности — все то, что является продуктом его жизненного и профессионального опыта. Общие черты индивидуальных культур членов стабильных групп образуют субкультуру группы. Как было сказано ранее, в рамках любой организации можно выявить несколько субкультур. Так, в организации существуют управленческая субкультура, субкультуры функциональных организационных единиц (отделы, департаменты, цехи),

субкультуры стабильных групп на основе их географического расположения, образования и опыта, уровня профессионализма, положения и статуса и т.д. Под влиянием общей истории и взаимосвязанной деятельности вырабатываются черты универсальной культуры организации на основе доминирующих субкультур.

Используя выработанный коллективный опыт, члены организации развивают общие подходы, помогающие им в деятельности. Персонал должен знать реальную миссию своей организации, это поможет им сформировать понимание их вклада в выполнение организацией своей миссии.

Таким образом, для успешного функционирования организации должны быть не только более или менее гибкими, но и стабильными, поэтому их руководителям нужно принимать в расчет внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование организационной культуры. В зависимости от конкретных целей и задач деятельности, особенностей среды и членов организации (от руководителя до рядовых сотрудников) развиваются специфические черты организационной культуры, которые в дальнейшем определяют деятельность и эффективность организации в решении целей и задач.

Вопросы для самопроверки

1. Какова роль основателей организации в формировании организационной культуры?
2. Динамика культуры в жизненном цикле организации.

3.Перечислите принципы, методы и этапы формирования организационной культуры.

4.Раскройте особенности принципов формирования организационной культуры.

5. Каковы методы формирования организационной культуры?

6.Охарактеризуйте этапы формирования организационной культуры.

7. Какие факторы влияют формирование культуры организации?

8. Каковы проблемы внешней адаптации?

9.В чем проблема внутренней интеграции и выживания?

Список литературы

1. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации/ Лавизина О.В. Режим доступа: <http://referent.mubint.ru/security/8/2387/1>
2. Мильнер Б.З. Теория организации. —М.: Инфра-М, 2011.
3. Минцберг Г. Структура в кулаке: Пер. с англ. — СПб: Питер, 2012.
4. Нонака И., Такеучи Х. Компания — создатель знания: Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — С.84.
5. Померанцева Е. Модели управления персоналом. – СПб: Питер, 2012. – 73 с.
6. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебно-методический комплекс / сост.: О. Е. Стеклова.— Ульяновск: УлГТУ, 2009.

7. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / Э. Х. Шейн. – пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012.

Учебное задание 5

1. Прочитайте приведенные ниже варианты текстов и найдите несоответствия между содержанием лекции 5 и данными текстами.
2. Занесите в таблицу исправленные фрагменты текстов из каждого варианта.

№ варианта	Исправленные фрагменты
1	
2	
3	
4	
5	

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Корректно оформленные ответы согласно заданию (объем выполненного задания *около 1 страницы*).
2. Выполнение работы в заданные сроки.

Вариант 1

Основные этапы работы по формированию эффективной организационной культуры.

1. Выбор миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения).

2. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения.
3. Целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии.
4. Изучение сложившейся организационной культуры. Определение степени соответствия сложившейся организационной культуры выработанной руководством стратегии развития организации, выявление позитивных и негативных ценностей.
5. Оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых коррективов.

Вариант 2

На усмотрение и по собственному желанию руководители предприятия намечают конкретные методы формирования эффективной организационной культуры. В принципе, руководство предприятия может воздействовать на развитие культуры двумя методами. Первый - представляет собой оценку культуры и перспектив её развития сверху с расчётом на то, что это не вызовет энтузиазм и поддержку у большинства членов организации. Данный способ предполагает наличие искренних личных обязательств руководителя по отношению к ценностям, в которые он верит. Применение второго метода начинается также сверху: менеджеры должны отслеживать во всей организации, какие ценностные установки существуют в каждом

подразделении, стараясь при этом шаг за шагом воздействовать в необходимом направлении на культуру организации.

Вариант 3

Формируя организационную культуру, следует руководствоваться следующими принципами:

1) культура должна отражать основные идеи государственной политики;

2) эти идеи должны нести положительный эмоциональный заряд;

3) разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства (поведение руководства не должно противоречить провозглашаемым ценностям и нормам);

4) формируемая культура должна соответствовать типу, размеру и характерным особенностям организации, а также условиям её существования;

5) важно отказаться от накопленного предшествующими поколениями культурного опыта, можно сразу видоизменять или использовать его.

Вариант 4

Источниками организационной культуры являются: взгляды, ценности и представления основателей организации; коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации; новые взгляды, ценности и представления, принесённые новыми членами организации и руководителями.

Первый источник является второстепенным на стадии формирования организации и, следовательно, организационной культуры, т. к. основатели (организаторы) определяют основную цель существования организации – миссию, принципы взаимодействия, а также подбирают сотрудников, которые не являются единомышленниками в основных вопросах, не направляют и не регулируют их поведение.

Вариант 5

Очень часто применительно к организационной культуре употребляют определения «сильная» или «слабая». В контексте данных выше характеристик мы можем определить «сильную» культуру как «непротиворечивую» и «разделяемую» и «слабую» как «противоречивую» и «неразделяемую». Соответственно оставшиеся комбинации этих характеристик будут занимать промежуточное положение на шкале «сильная — слабая».

Рассмотрим, как меняются параметры «силы» и «слабости» в течение жизненного цикла организации.

1. Стадия становления организации. У организации на этом этапе имеется собственная организационная культура, и есть набор культур, привнесенных членами организации из внешней социосистемы. Поэтому условно на этом этапе организационную культуру можно охарактеризовать как противоречивую и неразделяемую.

Учебное задание 6

Составить развернутый план лекции 5 «Формирование организационной культуры»

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

Перед составлением плана необходимо изучить, проанализировать и обобщить материал лекции 5.

После этого следует:

- 1) структурировать содержание предложенной темы, выделив ключевые подтемы данной темы и обозначив их как пункты плана
(не менее 5);
- 2) представить пункты плана в последовательности, отражающей логику раскрытия темы;
- 3) обозначить пункты плана соответствующей нумерацией, дать название каждому пункту;
- 4) описать содержание каждого пункта в виде тезисов (с выделением авторских формулировок и ссылками на первоисточник) со своими комментариями и дополнениями. Важно помнить, что тезис – положение, *кратко* излагающее какую-нибудь идею, а также одну из основных мыслей сочинения, доклада, лекции и т. д.

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие развернутого плана лекции в тезисной форме (5 и более пунктов плана, каждый из которых сопровождается тезисами) с выделением авторских формулировок (качество записи определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).

2. Правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии.
3. Наличие собственных комментариев и дополнений.
4. Грамотная профессиональная речь.
5. Активное участие студента в обсуждении на форуме изучаемых вопросов в режиме онлайн (в режиме реального времени).
6. Выполнение работы в заданные сроки.

Контрольное задание 5

Составить глоссарий основных понятий (10 и более) представленных в лекции 5 «Формирование организационной культуры».

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

При подготовке к выполнению учебного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу.

Описание основных понятий (10 и более) следует сопровождать ссылками на источник.

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие глоссария основных понятий (10 и более) лекции 3.

2. Правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии.
3. Грамотная профессиональная речь.
4. Активное участие студента в обсуждении на форуме изучаемых вопросов в режиме онлайн (в режиме реального времени).
5. Выполнение работы в заданные сроки.

Рекомендуемая литература

Основная

1. Модуль 2 лекция 5 «Формирование организационной культуры».

Дополнительная

2. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации/ Лавизина О.В. Режим доступа: <http://referent.mubint.ru/security/8/2387/1>
3. Мильнер Б.З. Теория организации. —М.: Инфра-М, 2011.
4. Минцберг Г. Структура в кулаке: Пер. с англ. — СПб: Питер, 2012.
5. Нонака И., Такеучи Х. Компания — создатель знания: Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — С.84.
6. Померанцева Е. Модели управления персоналом. – СПб: Питер, 2012. – 73 с.
7. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебно-методический комплекс / сост.: О. Е. Стеклова.— Ульяновск: УлГТУ, 2009.

5 НЕДЕЛЯ

Лекция 6. Поддержание организационной культуры

В современных условиях управление организационной культурой рассматривается, прежде всего, как процесс формирования и поддержания культуры организации²⁷. Процесс поддержания организационной культуры наряду с процессом формирования является сложным и многогранным. Первоначально, формируя в рамках организационной культуры определенные установки, ценности и т.д. успешность этого процесса будет зависеть от того как будут в дальнейшем поддерживаться вся осуществляемые процессы. Для исследования данного вопроса важно определиться с основным понятием «поддержание организационной культуры», критериями успешности, методами и механизмами поддержания, а также факторами, влияющими на этот процесс.

Современные исследователи работают над созданием точной формулировкой понятия «поддержание организационной культуры». В целом следует понимать, что поддерживающие процессы не создают добавленную ценность чему – либо, они направлены на качественном сохранении в функциональном состоянии целевого объекта. В случае, когда речь идет о «поддержании организационной культуры» - это означает

²⁷ Кичинин А.Ф. Управление организационной культурой в современных российских организациях малого предпринимательства: автореф ...кан.соц.наук. – Ростов-наДону, 2005. – 25 с.

реализацию процесса утверждения устойчивого положения, качественного сохранения уже сформированной организационной культуры предприятия. На этот процесс влияет ряд условий: степень принятия членами организации основных ценностей компании; степень их преданности этим ценностям.

«Очевидно, что даже преуспевающие зарубежные компании с сильной организационной культурой, такие как, например, Procter & Gamble, PepsiCo и Coca-Cola, также нуждаются в постоянном поддержании и развитии своих культурных ценностей. Трудность поддержания требуемого уровня организационной культуры заключается в том, что вновь принятые сотрудники приносят с собой не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и свои собственные ценности, взгляды, убеждения. Индивидуальные личностные ценности сотрудников могут существенно поколебать сложившиеся культурные ценности внутри организации. Для поддержания сложившейся системы культурных ценностей организации, необходимо постоянно оказывать влияние на формирование ценностных ориентаций сотрудников для максимального сближения их с ценностями самой организации. Как было отмечено выше, интенсивность включенности человека в группу может быть различной: от чисто формальной принадлежности и формальной ориентации до полного принятия и осознанного следования философии и идеалам организации, принятым в ней ценностям, групповым нормам и ритуалам. Задача должностных лиц, ответственных за

поддержание организационной культуры, заключается в том, чтобы четко различать тех сотрудников, которые только внешне декларирует солидарность с культурными ценностями организации и тех, кто внутренне глубоко разделяет и четко следует этим ценностям в своем поведении.

В ходе процесса поддержания организационной культуры важную роль играет полная идентификация сотрудников с организацией, для чего необходимо реализовывать поэтапный комплекс последовательных мер. Первым этапом становится «тщательный отбор кандидатов для приема на работу в организацию. В ходе отборочных собеседований с кандидатами необходимо выявить тех, чьи личностные черты и система взглядов в значительной мере не отвечают культуре организации или противоречат ей»²⁸.

Второй этап реализуется «после оформления вновь принятых сотрудников на работу, когда кандидаты занимают соответствующие должности. Только что поступившие на работу сотрудники подвергаются различным внутриорганизационным воздействиям, которые должны быть тщательно спланированы и иметь своей целью заставить новичков задуматься о существующей системе норм и ценностей компании и о том, смогут ли они их принять.

²⁸ М. Сухорукова Ценности как ключевой элемент организационной культуры. <http://www.tsyanok.ru/pubs/pub.asp?id=2165>

После того, как новый сотрудник переживает первый “культурный шок”, следующим шагом будет овладение им необходимыми для работы навыками и способами выполнения трудовой деятельности, принятыми в данной организации»²⁹.

Третий этап состоит «в скрупулезном анализе, оценке результатов труда работников и соответствующем вознаграждении каждого. Системы анализа трудовой деятельности и вознаграждения должны быть всеобъемлющими и взаимно согласованными. Кроме того, внимание должно быть сфокусировано на тех аспектах, которые тесно связаны с корпоративными ценностями. Обычно в компаниях, обладающих сильной организационной культурой, лица, нарушающие общепринятые нормы, подвергаются различного рода санкциям (от морального осуждения до административного наказания). Эти санкции могут быть выражены и в скрытой форме, например, перевод работника на другое, менее престижное рабочее место. Идентификация с основными корпоративными ценностями помогает работникам примириться с теми неизбежными жертвами, которые они приносят ради того, чтобы стать членами организации. Они постепенно начинают принимать, а затем и разделять ценности организации. Одновременно у них формируется уверенность в том, что компания, обладающая такой системой ценностей, не сделает ничего во вред им. Организация, в свою очередь, старается

²⁹ М. Сухорукова Ценности как ключевой элемент организационной культуры. <http://www.tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2165>

оправдать эти издержки, создавая свои корпоративные ценности в соответствии с высшими человеческими ценностями, например, декларируя служение обществу в виде улучшения качества своей продукции или услуг»³⁰.

Заключительным этапом «в процессе овладения работником всей системой корпоративных ценностей является внутриорганизационное признание и продвижение тех сотрудников, которые могут служить ролевыми моделями для других членов организации. Выделяя таких людей как образцовых сотрудников, компания побуждает остальных работников следовать их примеру. Подобный подход к формированию ролевых моделей в компаниях, отличающихся сильной организационной культурой, считается одной из самых эффективных и постоянно действующих форм продвижения корпоративных ценностей.

Иногда в интересах стратегического менеджмента или под влиянием жизненно важных для данной организации факторов принимается решение о необходимости изменения принятой модели организационной культуры. Например, внешняя среда претерпела столь значительные изменения, что организация должна либо приспособиться к новым условиям, либо ей не удастся выжить. Или когда организация очень стремительно развивается и осуществляет набор новых сотрудников в

³⁰ М. Сухорукова Ценности как ключевой элемент организационной культуры. <http://www.tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2165>

количествах, превышающей численность имеющегося персонала. Возможен конфликт между внутренней культурой компании и ценностями, преобладающими во внешней среде. При выходе компании на международный уровень неизбежно возникает необходимость адаптации корпоративных ценностей к соответствующим зарубежным культурам³¹. Но это уже тема, требующая отдельного подробного изучения, что будет сделано в 3 модуле данного курса.

Поскольку, как уже определили ранее, организация растёт за счёт привлечения новых членов, приходящих из организации с другой культурой, новые члены организации, хотя бы они этого или нет, заносят в неё «вирус» другой культуры. Какая из культур «выживет», во многом зависит от её силы, так как последнее влияет на интенсивность определённых образцов поведения.

Сила культуры организации определяется тремя моментами³²:

- «толщина» культуры;
- степень разделяемости культуры членами организации;
- ясность приоритетов культуры.

«Толщина» организационной культуры определяется количеством важных предположений, разделяемых

³¹ М. Сухорукова Ценности как ключевой элемент организационной культуры. <http://www.tsyanok.ru/pubs/pub.asp?id=2165>

³²http://www.0ck.ru/menedzhment_i_trudovye_otnosheniya/organizacionnaya_kultura_3.html

работниками. Культуры со многими уровнями веры и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации.

В некоторых культурах разделяемые верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и связь между ними не уменьшают роли каждой из них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями не так ясны. В первом случае достигается больший эффект с точки зрения влияния на поведение людей, так как у них формируется уверенность в том, какая ценность должна преобладать в случае конфликта интересов. Таким образом, сильная культура «толще», она разделяется большим числом работников и более четко определяет приоритеты, а соответственно, имеет более глубокое влияние на поведение в организации.

Сильная культура не только создает преимущества для организации. Следует иметь в виду, что сильная культура является в то же время серьезным препятствием на пути проведения изменений в организации. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому считается лучше иметь умеренно сильную культуру в организации.

Существуют методы поддержания организационной культуры, которые не сводятся только к найму нужных и увольнению ненужных людей.

Виханский О.С. выделяет следующие основные группы методов³³:

³³ <http://orbook.ru/index-3981.htm>

Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что, несомненно, усилит данный аспект культуры в компании.

Моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненным через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе. Так, учебный фильм может концентрировать внимание

на чистоте рабочего места. Менеджер сам может также демонстрировать подчиненным, например, определенное отношение к клиентам или умение слушать других. Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определенные аспекты организационной культуры.

Критерии определения вознаграждений и статусов. Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией. Вместе с тем практика свидетельствует о том, что данный метод часто используется не в полной мере и не систематически.

Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно ее членам по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Так, присущая конвейерному производству текучка

кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти либо к групповому подходу в работе, либо к переходу на «тележечную» сборку в рамках комплексной бригады.

Организационные символы и обрядность. Многие верования и ценности, лежавшие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К *обрядам* относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. *Ритуалы* представляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

Если организационная культура уже сформировалась, то очень важно обеспечить ее дальнейшее поддержание. Во многих случаях выполнение этой задачи возложено на службы управления персоналом. Процесс отбора, критерии оценки исполнения работ, система вознаграждений, мероприятия по обучению персонала, развитию карьеры, продвижению и

ротации кадров гарантируют, что отобранные кандидаты будут соответствовать организационной культуре фирмы.

Выделим три фактора, которые играют определяющую роль в поддержании организационной культуры³⁴:

- отбор персонала;
- деятельность высшего руководящего звена;
- социализация персонала.

Отбор персонала преследует определенную цель - идентифицировать и нанять людей, обладающих знаниями, навыками и способностями успешно выполнить работу. Однако, как правило, необходимым требованиям отвечает больше, чем один кандидат. При окончательном отборе предпочтение отдается тем кандидатам, которые в большей степени совместимы с организационной культурой фирмы. Попытка выявить совместимость проявляется в стремлении нанять людей с системой ценностей, идентичной организационным, тех кто способен в дальнейшем поддерживать организационную культуру предприятия.

Одновременно в процессе отбора кандидаты получают полную информацию об организации. На основе этой информации, если кандидат выяснит, что его ценностные ориентиры находятся в противоречии с ценностями организации, то он сам отказывается от дальнейшего участия в конкурсе на получение данного места. Отбор в этой связи решает двоякую задачу: с одной стороны, помогает кандидатам

³⁴ <http://textb.net/118/32.html>

выявить, соответствуют ли они требованиям организации и, с другой стороны, организация получает возможность отсеять тех кандидатов, которые впоследствии могут разрушающим образом воздействовать на ее ключевые ценности. Так, например, эффективная процедура отбора кандидатов существует в компании «Procter & Gamble», в которой применяется многоступенчатая система интервью.

Деятельность руководящего звена сильно влияет на поддержание организационной культуры. Если менеджеры среднего звена зачастую устанавливают основные правила и нормы поведения, основываясь на высказываниях руководителей и их реакции на различные ситуации, то сотрудники организации узнают о них (перечне этих правил и норм, наиболее предпочтительных формах поведения), когда они «спускаются сверху». Руководители же считают, что реально оценивают себя и уверены в своих действиях. В зависимости от успехов в прошлом руководители ставят перед собой все более далеко идущие цели. Честолюбивые устремления в процессе их реализации приводят к личностному росту. Они привыкли оценивать и быть оцененными по результатам. Решающим по своим последствиям оказалось открытие, что позитивное самовосприятие и уверенность в себе в результате имеет силу воздействия и зачастую приводит к оптимизму окружающих. По большому счету, это и есть задача руководителя — «заражать» своим оптимизмом окружающих. Кроме того, успешные руководители придерживаются

следующих общеизвестных житейских мудростей, к которым большое количество людей идет в течение многих лет: принимайте людей такими, какие они есть; всегда нужно смотреть вперед. На ошибках учатся, но не следует при каждой неудаче снова переживать «старые» ошибки; нужно доверять другим, так как цена недоверия и постоянного подозрения оказывается слишком высокой; нужно работать, а не обещать. Ценятся результаты, а не разговоры. Уважение, оказывается, по заслугам³⁵.

Социализация персонала. Как бы эффективно ни были организованы процессы подбора и отбора персонала, новые работники могут быть не знакомы с организационной культурой и вряд ли будут сразу ей соответствовать, а уж тем более поддерживать ее на должном уровне. Именно поэтому прилагаются усилия помочь новым работникам адаптироваться к организационной культуре, т.е. пройти адаптационный процесс социализации. Делается это для того, чтобы помочь новым работникам вписаться в коллегиальный стиль управления фирмой. Процесс вступления новых работников в организацию является критической стадией социализации. От нее будет зависеть успех организации и дальнейшая карьера работника. Социализация проходит несколько стадий. Предварительная стадия, когда сотрудник узнает о самой работе и организации до поступления на работу. Например, одной из основных задач школ бизнеса является адаптация будущих

³⁵ Никонова И.А. Как поддерживать организационную культуру? <http://www.management.com.ua/hrm/hrm214.html>

менеджеров к условиям ведения бизнеса на современных фирмах. В дальнейшем общие требования конкретизируются в процессе отбора при поступлении на конкретную фирму.

На стадии «столкновения» новый работник уже непосредственно сталкивается с реальностью в процессе работы на фирме и сравнивает ее со своими ожиданиями.

На стадии «метаморфозы» происходит приспособление к отклонениям, согласование ожиданий с реальностью. Процесс социализации непосредственно влияет на производительность работника, вовлеченность в организацию и желание работать в ней³⁶. В результате сотрудник становится частью фирмы, выражает способность поддерживать ее организационную культуру.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое процесс «поддержания организационной культуры»?
2. Каковы критерии в поддержании организационной культуры?
3. Назовите и дайте краткую характеристику методов поддержания организационной культуры.
4. Раскройте факторы, влияющие на поддержание организационной культуры.

³⁶ Никонова И.А. Как поддерживать организационную культуру?
<http://www.management.com.ua/hrm/hrm214.html>

5. В ходе процесса поддержания организационной культуры важную роль играет полная идентификация сотрудников с организацией, перечислите этапы и охарактеризуйте.

Список литературы

1. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации/О.В. Лавизина. Режим доступа: [//http://referent.mubint.ru/security/8/2387/1](http://referent.mubint.ru/security/8/2387/1)
2. Мильнер Б.З. Теория организации. — М.: Инфра-М, 2011.
3. Минцберг Г. Структура в кулаке: Пер. с англ. — СПб: Питер, 2012.
4. Никонова И.А. Как поддерживать организационную культуру? /И. А. Никонова. Режим доступа: [//http://www.management.com.ua/hrm/hrm214.html](http://www.management.com.ua/hrm/hrm214.html)
5. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебно-методический комплекс / сост.: О. Е. Стеклова.— Ульяновск: УлГТУ, 2009.
6. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / Э. Х. Шейн. — пер. с англ. — СПб.: Питер, 2012

Учебное задание 7

Составить аннотацию к лекции 6 «Поддержание организационной культуры».

Методические указания для выполнения учебного задания

Аннотация – это краткая характеристика работы, содержащая перечень основных вопросов статьи.

В аннотации необходимо определить основные идеи (разделы) статьи и представить в краткой форме в виде связного текста.

Аннотация включает в себя основные разделы: актуальность, постановку проблемы, пути ее решения, результаты и выводы. На каждый из разделов отводится по одному и два предложения. Пример написания аннотации приведен в табл. 10.

При написании аннотации следует обратить внимание на следующие характерные для нее особенности:

- лимит слов. При написании аннотации необходимо придерживаться установленного лимита слов (100–250 слов (по ГОСТу 7.86–2005 500–600 знаков, или 10–12 строк);
- временное единство. Аннотации к уже написанным статьям и исследованиям логичнее всего писать в прошедшем времени;
- структура. При написании аннотации необходимо придерживаться общепринятой структуры (табл. 10);
- простота в изложении. Язык аннотации должен быть простым и понятным широкому кругу специалистов в конкретной области знания. Рекомендуется использовать известные общепринятые термины;

- отсутствие деталей. В аннотации необходимо избегать лишних деталей и конкретных цифр;
- ключевые слова. Авторы просят выделить ключевые слова работы. Это делается для поисковых систем и классификации статей по темам. В интересах автора указать количество ключевых слов, необходимое для увеличения шансов нахождения статьи через поисковые системы.

Таблица 10

Основные компоненты авторской аннотации на примере
научно-технической статьи

«Новый ингибитор коррозии для смазочного масла»

Компонент аннотации	Описание	Пример
Актуальность	С самого начала необходимо показать важность изучаемой исследовательской проблемы или предлагаемого проекта. У читателя сразу должно сложиться представление, почему обсуждаемая проблема требует изучения	При контакте металлических деталей маслосистем с коррозионно-активными примесями в смазочном масле происходит разрушение поверхности детали
Окончание табл. 10		
Постановка проблемы	После раскрытия актуальности необходимо обозначить существующую проблему, на решение которой и будет направлен исследовательский проект (статья). При чтении данного раздела аннотации у читателя должно сложиться впечатление, что без вашего проекта «дальнейшая жизнь просто невозможна»	Ассортимент производимых промышленностью ингибиторов коррозии невелик и отсутствуют эффективные ингибиторы для подавления сероводородной коррозии в масле
Пути решения проблемы	В данном разделе аннотации необходимо перечислить	Разработана методика лабораторного

	<p>конкретные шаги, направленные на решение существующей проблемы. В качественных исследованиях (в которых нет описания эксперимента и анализа его результатов) это может быть перечисление исследуемых теоретических вопросов. В количественных исследованиях (если в работах имеются статистические данные эксперимента) в этом разделе аннотации перечисляются методики проведения экспериментальной работы, исследуемые переменные</p>	<p>определения скорости коррозии металлов в масле. Приведены исследования защитной эффективности ряда ингибиторов. Найдена оптимальная концентрация ингибитора в масле</p>
--	--	--

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие аннотации к лекции 6.
2. Грамотная профессиональная речь.
3. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).
4. Выполнение работы в заданные сроки.

Учебное задание 8

1. Прочитайте приведенные ниже варианты текстов и найдите несоответствия между содержанием лекции 6 и данными текстами.
2. Занесите в таблицу исправленные фрагменты текстов из каждого варианта.

№ варианта	Исправленные фрагменты
1	

2	
3	
4	
5	

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Корректно оформленные ответы согласно заданию (объем выполненного задания *около 1 страницы*).
2. Выполнение работы в заданные сроки.

Вариант 1

Сила культуры организации определяется тремя моментами:

- «толщина» культуры;
- степень разделяемости культуры членами организации;
- ясность приоритетов культуры.

«Густота» организационной культуры определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями веры и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации.

В некоторых культурах разделяемые верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и связь между ними не уменьшают роли каждой из них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями не так ясны. В первом случае достигается больший эффект с точки зрения влияния на поведение людей, так как у них формируется уверенность в том, какая ценность должна преобладать в случае конфликта интересов. Таким образом, сильная культура «толще», она разделяется большим числом

работников и более четко определяет приоритеты, а соответственно, имеет более глубокое влияние на поведение в организации.

Вариант 2

Третий этап состоит «в скрупулезном анализе, оценке результатов труда работников и соответствующем вознаграждении каждого. Системы анализа трудовой деятельности и вознаграждения должны быть отдельно друг от друга. Кроме того, внимание должно быть сфокусировано на тех аспектах, которые тесно не связаны с корпоративными ценностями. Обычно в компаниях, обладающих сильной организационной культурой, лица, нарушающие общепринятые нормы, подвергаются различного рода санкциям (от морального осуждения до административного наказания). Эти санкции могут быть выражены и в скрытой форме, например, перевод работника на другое, менее престижное рабочее место. Идентификация с основными корпоративными ценностями помогает работникам примириться с теми неизбежными жертвами, которые они приносят ради того, чтобы стать членами организации. Они постепенно начинают принимать, а затем и разделять ценности организации. Одновременно у них формируется уверенность в том, что компания, обладающая такой системой ценностей, не сделает ничего во вред им. Организация, в свою очередь, старается оправдать эти издержки, создавая свои корпоративные ценности в соответствии с высшими человеческими ценностями, например, декларируя

служению обществу в виде улучшения качества своей продукции или услуг».

Вариант 3

Выделим три фактора, которые играют определяющую роль в поддержании организационной культуры:

- отбор персонала;
- деятельность высшего руководящего звена;
- социализация персонала;
- увольнение персонала.

Вариант 4

Если организационная культура уже сформировалась, то нет необходимости дальнейшего ее поддержания. Во многих случаях выполнение этой задачи возложено на службы управления персоналом. Процесс отбора, критерии оценки исполнения работ, система вознаграждений, мероприятия по обучению персонала, развитию карьеры, продвижению и ротации кадров гарантируют, что отобранные кандидаты будут соответствовать организационной культуре фирмы.

Вариант 5

В ходе процесса поддержания организационной культуры важную роль играет полная идентификация сотрудников с организацией, для чего необходимо реализовывать поэтапный комплекс последовательных мер. Первым этапом становится «случайный выбор кандидатов для приема на работу в организацию. В ходе отборочных собеседований с кандидатами

необходимо выявить тех, чьи личностные черты и система взглядов в значительной мере не отвечают культуре организации или противоречат ей».

Контрольное задание 6

1. Представить в виде эссе от 5 и более мнений теоретиков и практиков по вопросам целей, содержания процесса поддержания организационной культуры (сопроводить каждый тезис собственными комментариями по изучаемому вопросу).
2. Сформулировать в тезисной форме (5 и более тезисов) собственную точку зрения о специфике поддержания и укрепления организационной культуры.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

При подготовке к выполнению контрольного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу.

Ответ следует оформить в виде эссе. «Эссе – это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, трактующее частную тему и представляющее попытку передать индивидуальные впечатления и соображения, так или иначе с нею связанные»³⁷.

Структура эссе определяется следующими требованиями:

1. Мысли автора по проблеме излагаются в форме кратких тезисов.

³⁷ Краткая литературная энциклопедия : в 9 т. Т. 9. 1978. С. 798.

2. Мысль должна быть подкреплена доказательствами, поэтому за тезисом следуют аргументы.

Аргументы – это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут «перегрузить» изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

Таким образом, структура эссе имеет следующий вид (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- введение;
- тезис, аргументы;
- тезис, аргументы;
- тезис, аргументы;
- заключение.

При написании эссе важно также учитывать, что:

1. Введение и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении – резюмируется мнение автора).

2. Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.

Стиль изложения предполагает эмоциональность, экспрессивность, художественность. Филологи полагают, что

должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения. Впрочем, стиль отражает особенности личности, об этом тоже полезно помнить.

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц*.

Эссе обязательно обсуждается на форуме с другими студентами.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие в электронном виде эссе, содержащего теоретический анализ, ссылки на авторов (не менее 5), мнение студента по исследуемому вопросу.

2. Активное участие студента во время общего обсуждения изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).

3. Грамотная профессиональная речь.

4. Выполнение работы в заданные сроки.

Рекомендованная литература

Основная

1. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебно-методический комплекс / сост.: О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2009.
2. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / Э. Х. Шейн. – пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012.

Дополнительная

3. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации/ Лавизина О.В. Режим доступа: <http://referent.mubint.ru/security/8/2387/1>
4. Мильнер Б.З. Теория организации. —М.: Инфра-М, 2011.
5. Минцберг Г. Структура в кулаке: Пер. с англ. — СПб: Питер, 2012.
6. Нонака И., Такеучи Х. Компания — создатель знания: Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — С.84.
7. Померанцева Е. Модели управления персоналом. – СПб: Питер, 2012. –73с.

6 НЕДЕЛЯ

Контрольное задание 7

**Управление организационной культурой:
формирование организационной культуры, поддержание
организационной культуры**

1. Особенности технологий формирования организационной культуры: проблемное поле, содержание, сущностные характеристики, факторный анализ.

2. Специфика технологий поддержания организационной культуры: проблемное поле, содержание, сущностные характеристики, факторный анализ.

3. Выявление тождеств и различий между технологиями формирования организационной культуры и технологиями поддержания организационной культуры.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

В первую очередь, необходимо ознакомиться с литературой по проблеме, подобрать и законспектировать необходимую информацию.

Содержание и объем частей работы:

- 1) титульный лист – 1 страница;
- 2) план контрольного задания (пункты плана должны соответствовать основным вопросам, рассматриваемым в контрольном задании) – 1 страница;

- 3) введение (содержит научный аппарат с указанием актуальности темы контрольного задания, цели, задач, методов исследования) – 1 страница;
- 4) основная часть – не менее 12 страниц. Необходимо раскрыть суть КАЖДОГО ПУНКТА, а именно:
- раскрытие особенностей технологий формирования организационной культуры: проблемное поле, содержание, сущностные характеристики, факторный анализ (представить 5 и более мнений разных авторов с опорой на рекомендованную литературу). Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому мнению;
 - раскрытие специфики технологий поддержания организационной культуры: проблемное поле, содержание, сущностные характеристики, факторный анализ (представить 5 и более мнений разных авторов с опорой на рекомендованную литературу). Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому мнению;
 - выявление тождеств между технологиями формирования организационной культуры и технологиями поддержания организационной культуры сформулировав собственную точку зрения (5 и более пунктов) с опорой на теоретический материал. Ответ может быть развернутым (с выделением

- собственных формулировок) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому из них;
- выявление различий между технологиями формирования организационной культуры и технологиями поддержания организационной культуры сформулировав собственную точку зрения (5 и более пунктов) с опорой на теоретический материал. Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому из них;
 - обоснование эффективности и значимости изучения данного вопроса для управления персоналом предприятия (5 тезисов и более);
- 5) заключение (представление выводов и обобщений по исследованному вопросу с опорой на задачи, заявленные во введении, с указанием самостоятельных достижений автора при выполнении контрольного задания) – 1 страница;
- 6) список литературы (оформление по алфавиту, не менее 5 источников, в том числе электронных) – 1 страница.

В основной части контрольного задания необходимо делать подстрочные ссылки на использованную литературу.

Объем контрольного задания *не менее 17 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие успешно выполненного контрольного задания в электронном виде (общая оценка за контрольное задание определяется согласно методическим рекомендациям).

2. Выполнение работы в заданные сроки.
3. Правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии.
4. Грамотная профессиональная речь.
5. Активное участие студента во время общего обсуждения изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).

Рекомендованная литература

Основная литература

1. Виханский О.С. Менеджмент: учеб. для студентов вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Экономистъ, 2008. - 669с.
2. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2010.
3. Фетисов А.В. Управление культурами: [учеб. пособие] / А. В. Фетисов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. - Москва: Дело, 2010. - 140 с.
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учеб. для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / Эдгар Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. - 3-е изд. - Москва ; Санкт-Петербург ; Нижний Новгород [и др.]: Питер, 2011. - 336 с.

Дополнительная литература

5. Аверьянов Л.Я. Организационная культура управления современных предприятий. СПб. 2004.
6. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Психология" (030301), "Менеджмент орг." (080507), "Упр. персоналом" (080505) / Г. Х. Бакирова. - Москва: ЮНИТИ, 2008. - 591 с.
7. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие / А. Н. Занковский. - Москва: ФОРУМ, 2009. - 648 с.
8. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. 2001.
9. Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR: Учеб.-практ. пособие / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. - М. ; Ростов н/Д: МарТ, 2003. - 416 с..
10. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. М. 2005.
11. Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией: учеб. пособие по специальностям 080507 "Менеджмент организации" и 040201 "Социология" /Ю.Д.Красовский. - Москва: ЮНИТИ, 2007. – 391 с.
12. Медведев В.П. Теория организации: учеб.-метод. комплекс / В. П. Медведев, Э. А. Понуждаев. - Москва: Экономистъ, 2007.
13. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур:

- [учеб. пособие] / С. П. Мясоедов. - 2-е изд. - Москва: Дело, 2008. - 256 с.
14. Полукаров В.Л. Психология менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов / В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин ; Моск. ин-т упр. [и др.]. - Москва: КНОРУС, 2008. - 280 с.
15. Предпринимательская деятельность: учеб. для студентов вузов / [Э. А. Арустамов, Р. С. Андреева, Т. С. Кривцова и др.] ; под ред. Э. А. Арустамова. - Москва: КНОРУС, 2011. - 204 с
16. Сергеев А.М. Организационное поведение. Тем, кто избрал профессию менеджера.: учеб. пособие по специальности "Менеджмент орг." / А. М. Сергеев. - 3-е изд., стер. - Москва: Академия, 2008. - 288 с.
17. Томилов В.В. Культура предпринимательства: Деловые игры. Практикумы. Ситуации: Учеб. пособие / В.В. Томилов. - СПб. и др.: Питер, 2001. - 176 с.
18. Управление персоналом организации: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент орг.", "Упр. персоналом", "Экономика труда" / [А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - Изд. 3-е, доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 638 с.
19. Шаталова Н.И. Социальная структура и социальная организация предприятия: [монография] / Н. И. Шаталова, Т. И. Волкова ; Урал. гос. ун-т путей сообщения. - Екатеринбург: УрГУПС, 2007. - 190 с.

20. Шейн Э. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений "клиент-консультант" / Эдгар Шейн; [пер. с англ. И. Малковой]. - Москва ; Санкт-Петербург ; Нижний Новгород [и др.]: Питер, 2008. - 288 с.
21. Ястребова Е.М. Корпоративная культура библиотеки: теория, история, современные тенденции: [учеб.-метод. пособие] / Е. М. Ястребова. - Москва: Литера, 2009. - 255 с.

Контрольное задание 8

Сценарий проведения совещания по поддержанию организационной культуры на предприятии

1. На основе изучения рекомендованной литературы и теоретического материала модуля составить сценарий проведения совещания по поддержанию организационной культуры на предприятии:
 - провести анализ проблемного поля;
 - определить тематику совещания;
 - сформировать регламент мероприятия;
 - проинформировать персонал о существующей проблематике и направлениях решения вопроса (выбрать методы, формы, средства информирования);
 - разработать график выполнения совместно принятых решений;
2. Обосновать эффективность предложенного сценария.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

В первую очередь, необходимо ознакомиться с литературой по проблеме, подобрать и законспектировать необходимую информацию.

Содержание и объем частей работы:

- 1) титульный лист – 1 страница;
- 2) план контрольного задания (пункты плана должны соответствовать основным вопросам, рассматриваемым в контрольном задании) – 1 страница;
- 3) введение (содержит научный аппарат с указанием актуальности темы контрольного задания, цели, задач, методов исследования) – 1 страница;
- 4) основная часть – не менее 12 страниц. Необходимо раскрыть суть КАЖДОГО ПУНКТА, а именно:
 - определить тематику совещания: проанализировав проблемное поле, содержание, факторный анализ (представить 5 и более мнений разных авторов по актуальным проблемам в изучаемом вопросе с опорой на рекомендованную литературу). Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому мнению;
 - сформировать регламент мероприятия: перечень мероприятий, краткое содержание, тайминг мероприятий, ответственные, место и условия проведения и т.д. (использовать опыт, отраженный в журнальных статьях, опубликованный на интернет ресурсах 5 и более мнений

- разных авторов с опорой на рекомендованную литературу). Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому мнению;
- определить выбор методов, форм, средств информирования персонала о существующей проблематике и направлениях решения вопроса сформулировав собственную точку зрения (5 и более пунктов) с опорой на теоретический материал. Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому из них;
 - разработать график выполнения совместно принятых решений сформулировав и обосновав собственную точку зрения (5 и более пунктов) с опорой на теоретический материал. Ответ может быть развернутым (с выделением и обоснованием собственных формулировок) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому из них;
 - обоснование эффективности предложенного сценария для управления поддержания организационной культуры предприятия (5 тезисов и более);
- 5) заключение (представление выводов и обобщений по исследованному вопросу с опорой на задачи, заявленные во введении, с указанием самостоятельных достижений автора при выполнении контрольного задания) – 1 страница;
- 6) список литературы (оформление по алфавиту, не менее 5 источников, в том числе электронных) – 1 страница.

В основной части контрольного задания необходимо делать подстрочные ссылки на использованную литературу.

Объем контрольного задания *не менее 17 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие успешно выполненного контрольного задания в электронном виде (общая оценка за контрольное задание определяется согласно методическим рекомендациям).
2. Выполнение работы в заданные сроки.
3. Правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии.
4. Грамотная профессиональная речь.
5. Активное участие студента в режиме онлайн (в режиме реального времени) в анализе не менее 2 контрольных заданий сокурсников по данной теме по следующим критериям:
 - наличие/отсутствие всех компонентов задания согласно методическим рекомендациям;
 - обоснованность авторских разработок (наличие анализа рекомендованной литературы);
 - грамотная профессиональная речь, использование терминологии.

Рекомендуемая литература

1. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации/ Лавизина О.В. Режим доступа: <http://referent.mubint.ru/security/8/2387/1>
2. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебно-методический комплекс / сост.: О. Е. Стеклова.— Ульяновск: УлГТУ, 2009.

3. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / Э. Х. Шейн. – пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012

Тестовые задания для самопроверки

1. Для поддержания организационной культуры наиболее важным является поведение:
 - 1) рядовых сотрудников;
 - 2) всего коллектива в целом;
 - 3) руководителя;
 - 4) менеджеров среднего звена;
 - 5) нет правильного варианта ответа.
2. Из опыта лучших организаций положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает чувство гордости за свою организацию:
 - 1) широкое внедрение корпоративной символики;
 - 2) уволить часть работников;
 - 3) увеличение экспорта промышленной продукции за рубеж;
 - 4) критерии принятия, продвижения или увольнения сотрудников;
 - 5) нет правильного варианта ответа.
3. К факторам, которые играют определяющую роль в поддержании организационной культуры, не относится:
 - 1) отбор персонала;
 - 2) мероприятия по обучению персонала;
 - 3) деятельность высшего руководящего звена;

- 4) методы, которые помогают работникам адаптироваться к организационному окружению;
 - 5) нет правильного варианта ответа.
4. Для поддержания существующей организационной культуры необходимо нанимать людей с:
- 1) системой ценностей, отличных от организационных;
 - 2) системой ценностей, противоположных организационным;
 - 3) системой ценностей, наиболее совместимой с организационной;
 - 4) системой ценностей, идентичной организационным;
 - 5) нет правильного варианта ответа.
5. Когда заканчивается процесс социализации сотрудника в организации:
- 1) сразу после приёма на работу;
 - 2) на протяжении всей его работы в компании;
 - 3) по истечению испытательного срока;
 - 4) организация не проводит процесса социализации;
 - 5) нет правильного варианта ответа.
6. К первичным механизмам передачи корпоративной культуры относится:
- 1) намеренное создание образцов для подражания;
 - 2) официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании, ее философию и идеологию;
 - 3) дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом;

4) истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях;

5) нет правильного варианта ответа.

7. К вторичным механизмам передачи корпоративной культуры относится:

1) выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя;

2) критерии распределения поощрений и вознаграждений;

3) системы и принципы деятельности организации;

4) критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении;

5) нет правильного варианта ответа.

8. Каково влияние новичка на организацию, если оно есть:

1) незначительно, поэтому не нуждается в изучении;

2) его нет;

3) оказывает влияние лишь на неокрепшую организацию;

4) оказывает влияние на окружение, отдельных членов организации, а также на климат организации;

5) нет правильного варианта ответа.

9. При противоречии первичных и вторичных механизмов передачи корпоративной культуры, вторичные механизмы:

1) станут источником внутреннего конфликта;

2) способствуют формированию организационной идеологии;

3) формализуют многое из того, что было неформально усвоено ранее;

- 4) помогают адаптации новичков;
- 5) нет правильного варианта ответа.

10. Поддержанию определенных аспектов организационной культуры помогает:

- 1) должностные инструкции;
- 2) концентрация поведения менеджера на этих аспектах;
- 3) самостоятельная работа сотрудников над ошибками в процессе работы;
- 4) наказание работников за ошибки в этих аспектах;
- 5) нет правильного варианта ответа.

11. Система стимулирования как метод поддержания организационной культуры должна быть:

- 1) непоследовательна;
- 2) различной в области слово и дела;
- 3) постоянной и последовательной;
- 4) зависимой от ситуации;
- 5) нет правильного варианта ответа.

12. Основная роль по поддержанию организационной культуры отводится:

- 1) всему коллективу в целом;
- 2) руководителю;
- 3) менеджерам среднего звена;
- 4) рядовым сотрудникам;
- 5) нет правильного варианта ответа.

13. К системе формальных правил относится:

- 1) правила внутреннего трудового распорядка;

- 2) одежда;
- 3) профессиональный жаргон;
- 4) общение в коллективе;
- 5) нет правильного варианта ответа.

14. К системе неформальных правил относится:

- 1) штатное расписание;
- 2) правила внутреннего трудового распорядка;
- 3) корпоративный кодекс;
- 4) общение в коллективе;
- 5) нет правильного варианта ответа.

15. Какие процедуры, церемонии, ритуалы не показывают заботу предприятия о «человеке труда»:

- 1) вынесение проступка сотрудника на «народный суд»;
- 2) торжественное награждение ветеранов;
- 3) торжественное награждение работников, достигших рекордных рабочих показателей;
- 4) торжественное награждение лучших работников месяца;
- 5) нет правильного варианта ответа.

16. Какими принципами не следует руководствоваться, формируя организационную культуру:

- 1) культура должна отражать основные идеи существования организации, которые несут положительный эмоциональный заряд;
- 2) разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и

отношением к ним руководства (поведение руководство не должно противоречить провозглашаемым ценностям и нормам);

3) формируемая культура должна соответствовать типу, размеру и характерным особенностям организации, а также условиям её существования;

4) нельзя отрицать накопленный предшествующими поколениями культурный опыт, можно постепенно видоизменять или использовать его как основу, плацдарм для новой культуры;

5) принципом детерминизма личной культуры над интересами организационной культуры предприятия.

17. Что не относится к этапам формирования организационной культуры:

1) выбор миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения);

2) изучение сложившейся организационной культуры. Определение степени соответствия сложившейся оргкультуры выработанной руководством стратегии развития организации, выявление позитивных и негативных ценностей;

3) разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения;

4) фрагментарное воздействие на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии;

5) оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых коррективов.

18. К системе правил не имеющих формальной основы, относится:

- 1) штатное расписание;
- 2) правила внутреннего трудового распорядка;
- 3) корпоративный кодекс;
- 4) общение в коллективе;
- 5) нет правильного варианта ответа.

19. Какая из нижеприведенных процедур не демонстрирует заботу предприятия об уважении чести и достоинства персонала:

- 1) вынесение рядового проступка сотрудника на «народный суд»;
- 2) торжественное награждение ветеранов;
- 3) торжественное награждение работников, достигших рекордных рабочих показателей;
- 4) торжественное награждение лучших работников месяца;
- 5) нет правильного варианта ответа.

20. Какими правилами не следует руководствоваться, формируя организационную культуру:

- 1) культура должна отражать основные идеи существования организации, которые несут положительный эмоциональный заряд;

2) разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства (поведение руководство не должно противоречить провозглашаемым ценностям и нормам);

3) формируемая культура должна соответствовать типу, размеру и характерным особенностям организации, а также условиям её существования;

4) нельзя отрицать накопленный предшествующими поколениями культурный опыт, можно постепенно видоизменять или использовать его как основу, плацдарм для новой культуры;

5) принципом детерминизма личной культуры над интересами организационной культуры предприятия.

21. Формируя организационную культуру, не следует руководствоваться следующими принципами:

1) культура должна отражать основные идеи существования организации;

2) эти идеи должны нести положительный эмоциональный заряд;

3) разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства (поведение руководство не должно противоречить провозглашаемым ценностям и нормам);

4) формируемая культура должна соответствовать типу, размеру и характерным особенностям организации, а также условиям её существования;

5) важно отрицать накопленный предшествующими поколениями культурный опыт и не использовать его как основу, плацдарм для новой культуры.

22. К методам формирования организационной культуры не относится:

- 1) метод первоначального оценивания состояния культуры;
- 2) метод определения перспектив развития культуры со стороны руководства;
- 3) метод формирования у персонала поддержки ценностей, разделяемых в организации;
- 4) метод ранжирования ценностей от руководства до персонала;
- 5) все варианты верны.

23. Виханский О.С. выделяет основные группы методов поддержания организационной культуры, найдите в нижеперечисленном неверное утверждение:

- 1) Методы моделирования ролей и обучения персонала;
- 2) Методы определения вознаграждений и статусов;
- 3) Методы принятия на работу, продвижения и увольнения в соответствии с организационной культурой предприятия;
- 4) Организационные символы и обрядность;
- 5) Методы ранжирования и иерархии.

24. Укажите факторы, играющие важную роль в поддержании организационной культуры:

- 1) отбор персонала;
- 2) деятельность высшего руководящего звена;
- 3) социализация персонала;
- 4) нет правильного ответа;
- 5) варианты ответа 1,2,3.

25. Под процессом «поддержания организационной культуры» понимают:

- 1) фрагментарное использование обрядов и символов, в интересах руководства;
- 2) разделяемость культуры, которая определяется приверженностью части членов организации к базовым ценностям, продиктованным руководством;
- 3) не правильного варианта ответа;
- 4) двуединое состояние устойчивости и изменчивости организационной культуры предприятия;
- 5) реализацию процесса утверждения устойчивого положения, качественного сохранения уже сформированной организационной культуры предприятия.

26. К этапам формирования организационной культуры не относится:

- 1) Выбор миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения);

2) Изучение сложившейся организационной культуры. Определение степени соответствия сложившейся организационной культуры выработанной руководством стратегии развития организации, выявление позитивных и негативных ценностей;

3) Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения;

4) Целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии;

5) Роспуск персонала и ликвидация предприятия.

27. В молодых организациях факторами закрепления организационной культуры являются:

- 1) найм, отбор персонала;
- 2) адаптация, социализация персонала;
- 3) обучение и развитие персонала;
- 4) нет правильного ответа;
- 5) устройство, структура, архитектура, ритуалы, анекдоты и официальные заявления.

28. Источниками организационной культуры не являются:

- 1) взгляды, мировоззрения основателей организации;
- 2) ценности и представления основателей организации;
- 3) коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации;

4) новые взгляды, ценности и представления, принесённые новыми членами организации и руководителями;

5) денежные знаки, облигации, займы.

29. К первичным механизмам внедрения культурных основ не относятся:

1) Объективные критерии распределения дефицитных ресурсов

2) Сознательное ролевое моделирование, обучение и наставничество

3) Объективные критерии определения уровня вознаграждения и статуса работника

4) Объективные уровни при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации

5) Итоговая оценка эффективности влияния организационной культуры на конкурентоспособность предприятия на рынке.

30. Ранжирование организационных культур, предложенное Т.Е.Дейлом и А.А.Кеннеди на основе двух факторов внешней среды, это:

1) фактор доходности и фактор ликвидности;

2) фактор эффективности и фактор конкурентоспособности;

3) фактор надежного партнерства и фактор сотрудничества;

4) фактор анахроничности и фактор динамичности развития предприятия;

5) фактор степени риска, связанного с деятельностью организации и фактор скорости получения организацией сведений об успешности/не успешности принятых ею решений.

31. Вопросы формирования и поддержания организационной культуры рассматриваются в работах:

- 1) К. Левина;
- 2) З. Фрейда;
- 3) И. Канта;
- 4) Б. Малиновского;
- 5) Э. Шейна.

32. Под организационными ценностями понимают...:

- 1) степень организационной культуры, осознаваемая самими членами организации или поощряемый руководством;
- 2) свойство организационной культуры, осознаваемое самими членами организации или поощряемый руководством;
- 3) фактор организационной культуры, осознаваемый самими членами организации или поощряемый руководством;
- 4) характер организационной культуры, осознаваемый самими членами организации или поощряемый руководством;
- 5) уровень организационной культуры, осознаваемый самими членами организации или поощряемый руководством. Для их обнаружения и описания можно использовать глубинные интервью, контент-анализ внутренней документации и т.д.

33. Поддержание организационной культуры выполняет в отношении работников функцию:

- 1) ориентирующую;

- 2) интегрирующую;
- 3) информативную;
- 4) коммуникативную;
- 5) регулирующую.

34. К методам поддержания и укрепления организационной культуры не относятся:

- 1) поведение и заявления руководителей;
- 2) система мотивации персонала;
- 3) система стимулирования персонала;
- 4) организационные символы и обряды;
- 5) распоряжения, приказы.

35. Работа по формированию организационной культуры не предполагает наличие следующих этапов:

- 1) определение миссии стратегии, целей и ценностей организации;
- 2) исследование сложившейся организационной культуры;
- 3) разработка необходимых организационных мероприятий по формированию, развитию, закреплению или ликвидации определенных ценностей и образов поведения;
- 4) все ответы верны;
- 5) диагностика организационной культуры.

36. В зрелых организациях факторами подкрепления организационной культуры являются:

- 1) найм, отбор персонала;
- 2) адаптация, социализация персонала;
- 3) обучение и развитие персонала;

- 4) нет правильного ответа;
- 5) устройство, структура, архитектура, ритуалы, анекдоты и официальные заявления.

37. Правилами формирования организационной культуры являются... (выберите ответ, который является не правильным):

- 1) культура должна отражать основные идеи существования организации, которые несут положительный эмоциональный заряд;
- 2) разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства (поведение руководства не должно противоречить провозглашаемым ценностям и нормам);
- 3) формируемая культура должна соответствовать типу, размеру и характерным особенностям организации, а также условиям её существования;
- 4) нельзя отрицать накопленный предшествующими поколениями культурный опыт, можно постепенно видоизменять или использовать его как основу, плацдарм для новой культуры;
- 5) принципом детерминизма личной культуры над интересами организационной культуры предприятия.

38. Формирование и поддержание организационной культуры это процессы...:

- 1) синонимичные;
- 2) тождественные;
- 3) антагонистичные;

4) символические;

5) два самостоятельных последовательно осуществляемых процесса.

39. Для развития организационной культуры наиболее важным является поведение:

1) рядовых сотрудников;

2) руководителя;

3) менеджеров среднего звена;

4) нет правильного варианта ответа;

5) всего коллектива в целом;

40. Способами поддержания и укрепления организационной культуры не являются:

1) поведение и заявления руководителей;

2) система мотивации персонала;

3) система стимулирования персонала;

4) организационные символы и обряды;

5) распоряжения, приказы.

МОДУЛЬ 3.
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ:
ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Методические указания к освоению модуля

Содержание

Общее представление об изменении организационной культуры. Порядок изменения организационной культуры. Этапы изменения организационной культуры. Модель управления изменениями организационной культуры. Программа культурных изменений в организации. Трудности изменения организационной культуры.

План изучения модуля

7 неделя

1. Изучить лекцию 7 «Общее представление об изменении организационной культуры», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.
2. Выполнить учебное задание 9.
3. Выполнить учебное задание 10.
4. Выполнить контрольное задание 9.

8 неделя

5. Изучить лекцию 8 «О порядке изменения организационной культуры», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.
6. Выполнить учебное задание 11.
7. Выполнить контрольное задание 10.

9 неделя

8. Выполнить контрольное задание 11.
9. Выполнить контрольное задание 12.
10. Ответить на вопросы теста (результат положительный при условии свыше 70 % правильных ответов).

Важно! Все *учебные* задания выполняются студентами самостоятельно с использованием сети Интернет (в режиме реального времени, т. е. онлайн) или в режиме офлайн и обсуждаются на форуме с другими студентами.

Общие требования к оформлению выполненных учебных и контрольных заданий

Печатный текст работы располагается только на одной стороне листа формата А4. Документ в формате текстового редактора *Word*, шрифт *Times New Roman*, кегль *14*, интервал *1,5*. Поля с левой стороны *3 см*, остальные – *2 см*. Абзацный отступ *1 см*.

Результаты изучения модуля

Студент:

- знает проблематику изменений организационной культуры;
- умеет моделировать процесс управления изменениями организационной культуры;
- умеет разрабатывать программы культурных изменений для проведения обучения персонала;
- владеет современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ПК-4).

Знания и навыки студента оцениваются по балльной системе.

Каждое выполненное студентом задание приносит ему определенное количество баллов, а именно:

Неделя	Уч. з. 9	Уч. з. 10	К. з. 9	Уч. з. 11	К. з. 10	К. з. 11	К. з. 12	Итого
7	2 балла	2 балла	3 балла					7 баллов
8				2 балла	3 балла			5 баллов
9						3 балла	3 балла	6 баллов
<i>Всего за модуль:</i> 18 баллов								

Модуль можно считать успешно освоенным при условии выполнения и зачета СТРОГО ВСЕХ перечисленных пунктов плана.

Понедельное содержание теоретических материалов, учебных и контрольных заданий

7 НЕДЕЛЯ

Лекция 7. Общее представление об изменении организационной культуры

В отдельных случаях в интересах стратегического менеджмента или под влиянием жизненно важных для данной организации факторов принимается решение о необходимости изменения организационной культуры. Так, например, внешняя среда претерпела столь значительные изменения, что организация должна либо приспособиться к новым условиям, либо ей не удастся выжить. Или когда организация очень стремительно развивается и осуществляет набор новых сотрудников в количествах, превышающих численность имеющегося персонала. Возможен конфликт между внутренней культурой компании и ценностями, преобладающими во внешней среде.

При выходе компании на международный уровень неизбежно возникает необходимость адаптации корпоративных ценностей к соответствующим зарубежным культурам. В случае объединения нескольких организаций с различными корпоративными культурами требуются порой длительное время и значительные усилия для выработки на первом этапе терпимого отношения к другим ценностям, нормам и правилам поведения. На втором и последующих этапах может идти речь о формировании новой корпоративной культуры, приемлемой

большинством работников и включающей в себя элементы прежних культур. Определенные трудности могут возникнуть в выработке основ организационной культуры у работников разных национальностей, поскольку основу их личностной ценностной ориентации составляют национальные культуры.

Изменить уже сложившуюся корпоративную культуру непросто. Легко предсказуемые препятствия и сложности связаны с необходимостью изменения приобретенных сотрудниками мотивационных установок, сложившихся отношений, с перераспределением внутриорганизационных ролей и изменением организационных структур, которые в совокупности поддерживают и обеспечивают функционирование традиционной корпоративной культуры.

При изменении организационной культуры очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений. Кроме того, очень важно, чтобы элементы новой корпоративной культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей компании. Также необходимо, чтобы новые культурные ценности принимали и поддерживали все высшие руководители организации, демонстрируя свою приверженность им на собственном примере. Только в этом случае «переоценка корпоративных ценностей» может не только пройти безболезненно, но и в дальнейшем будет способствовать процветанию организации.

В условиях инновационных изменений отдельные компоненты организационной культуры могут стать преградой,

барьером нововведениям, но могут и способствовать быстрому, относительно безболезненному становлению нового, созданию благоприятных условий для инноваций. В организации изменение ценностей и проводимой политики требуют особого подхода и не происходят механически вслед за изменением поведения, поскольку обратная связь, полученная от внешнего окружения и собственного поведения не смогут доказать или опровергнуть сферу личной веры. Некоторые специалисты считают, что внешнее окружение способно либо поддерживать, либо разрушать убеждения и стоящие за ними ценности. Другие считают маловероятным, чтобы изменения окружения серьезно повлияло на изменение убеждений: «То, как я веду себя, может изменить некоторые убеждения, касающиеся меня. Однако изменение убеждения определенно изменит мое поведение». Таким образом, воздействие должно быть направлено на перестройку поля ценностного напряжения. На динамику организационной культуры также может повлиять спонтанная деятельность сотрудников, направленная на снижение внутреннего напряжения. Поведение отдельных сотрудников, не соответствующее актуальным ценностям организации, может быть рассмотрено как исполняющее одну или несколько специфических функций – таких, как определение границ допустимого, открытие того, какие следствия вытекают из конкретных поступков, риск ради оживления скучной жизни или отвлечение внимания от других проблем или напряжений в организации. Инкорпорирование новых ценностей может

происходить путем столкновения убеждений и ценностей сотрудника с актуальной системой ценностей организации, при котором происходит проверка ценностей на приемлемость.

Важными выступают все ценности, выходящие за рамки актуальной организационной культуры и потенциально способные повлиять на ее развитие. Важной задачей становится найти те мотивы, в которых эти ценности станут актуальными, то есть трансформирующими существующую организационную культуру. Преобразование организационной культуры является весьма сложным процессом, в котором задействуется сфера верования сотрудников. Новая ценность повлияет на организационную культуру только в том случае, если она с самого начала соприкасается с определенными ожиданиями, если ее значение генетически коренится в ведущих тенденциях групповых стремлений. Включение новой ценности происходит в конечном итоге в том случае, если определенная группа активно поддерживает инновацию. Речь идет о стремлении установить новые нормы, не подавляющие людей, но объединяющие их, в основе которого лежит одна и та же ситуация: с одной стороны – существующая система правил и установлений, с другой – пробивающие себе дорогу преобразования, возникновение новых возможностей для самореализации.

В периоды спада экономики сокращаются сроки перспективного планирования, в организациях «думают» о сегодняшнем дне и наиболее очевидно проявляются приоритеты

организационной культуры – сохранение прибылей в настоящий момент или ориентация на будущий подъем и стремление сохранить квалифицированные человеческие ресурсы. Организации, стремящиеся к «цивилизованным» отношениям с сотрудниками, развивающие организационную культуру, даже при вынужденном сокращении персонала, стараются сохранить у них чувство приверженности организации. Пока еще экзотической для отечественных организаций является практика «аутплейсмента», когда сотрудника, попавшего под сокращение, трудоустраивают (с его согласия) в другую организацию. Этим организация не только поддерживает свой положительный имидж в среде бывших сотрудников, но и получает возможность расширить сбытовую сеть, находя потенциальных клиентов среди этих организаций.

Выделяют следующие *методы изменения* культуры организации³⁸:

- 1) изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- 2) изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- 3) перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- 4) изменение критерия стимулирования;
- 5) смена акцентов в кадровой политике;
- 6) смена организационной символики и обрядности.

³⁸ <http://textb.net/106/5.html>

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Однако это происходит не неизбежно или автоматически. Это связано с той ролью, которую играет в этом процессе «передача» культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации связь между изменениями в поведении и культуре в ту или другую сторону может обнаружиться в течение периода, измеряемого от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно.

Существует три возможных сочетания изменений в поведении и культуре в организации³⁹:

1) Изменения в культуре без изменений в поведении. В этом случае работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить свое соответствующее поведение. Одни верят, что курить вредно, но не могут бросить курить. В коммерческих организациях люди меняют свое базовое предположение о влиянии внешней среды, однако для изменения поведения им не хватает соответствующих знаний, навыков и умений. Во всех этих и им подобных случаях главной проблемой является то, что люди в организации не обладают способностями и подготовкой, требуемыми для изменения поведения в данных условиях. Как показывает практика, решить эту проблему можно скорее путем научения в организации (учиться на своих ошибках), чем вне ее.

³⁹ Sathe V. Culture and Related Corporate Realities. Richard D. Irvin, Inc., 1985

2) Изменения поведения без изменений в культуре. В этом случае один или более членов организации, а может быть даже группа или группы работников могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя при этом отдельные работники могут не хотеть этого. В зависимости от статуса и влияния сторонников изменений в организации преобразования могут происходить более или менее успешно. Противники изменений формально будут вынуждены следовать выбранному курсу на изменения и даже примут новые символы, но внутреннее несогласие будет мешать переводу нового в базовые термины организационной культуры (предположения, верования и ценности). Так, сейчас во многих коммерческих организациях работают люди «старой закалки», добросовестно выполняя свою работу на профессиональном уровне в новых условиях, однако при этом сохраняя старое мировоззрение. Главная проблема в такой ситуации – это отсутствие приверженности и последовательности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры, образно говоря, в привычку. Люди меняют свое формальное поведение либо из-за боязни потерять получаемую компенсацию, либо получают удовлетворение от умения подстроиться к новому положению дел, а не потому, что они на самом деле глубоко верят и ценят то, что их просят делать.

3) Изменения и в области поведения, и в области культуры. Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне ценят то, что они по-

новому делают свою работу. Устойчивость изменений в этом случае обеспечивается тем, что обе стороны (поведение и культура) взаимно усиливают и поддерживают друг друга. Это, в свою очередь, усиливает внутреннее удовлетворение в силу того, что люди действительно все больше верят в изменения и ценят их, меняя свое поведение и дальше. Широко известно, что многие творческие группы и организации в науке, образовании и искусстве, функционирующие на свободной коммерческой основе, во многом добились своих успехов в силу именно вышеприведенных обстоятельств, поверив в свои способности делать дело по-новому и достигнув для себя внутреннего согласия с этим через принятие новой культуры.

При проведении изменений в культуре организации возникает ряд *трудностей*⁴⁰. В особенности эти трудности порождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры (базовые предположения, верования и ценности). Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании организационной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой организационной культурой. В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине

⁴⁰<http://uchebnik.biz/book/138-organizacionnaya-psixologiya/79-izmenenie-organizacionnoj-kultury.html>

изменений по содержанию, т.е. степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.

Изменения в культуре могут либо предшествовать изменениям поведения⁴¹, либо следовать за ними. Первое происходит тогда, когда имеются безусловные доказательства значительного преимущества новых базовых предположений по сравнению с существующими. В этом случае от людей требуется одно – приобретение новых знаний, компетенции и навыков, необходимых для выработки соответствующих образцов поведения.

В том же случае, когда не имеется очевидных доказательств преимущества новых предположений, изменения культуры, скорее всего, следуют за изменениями поведения. Может сложиться и такая ситуация, при которой изменения в культуре могут произойти намного позже после изменений поведения или вообще никогда не состояться. Специалисты рекомендуют менеджерам, попавшим в подобную ситуацию, «ловить момент». Если менеджеры не могут сделать этого сами, то следует использовать услуги консультантов.

И в том, и в другом случае требуется «агент» изменений, который вмешается в процесс воздействия на желаемые изменения культуры. При этом возможны два следующих подхода⁴²:

⁴¹ Гаспарович Е.О. Организационное поведение: учеб. пособие /Уральский федеральный университет. – Екатеринбург, 2011. – 86с.

⁴² <http://textb.net/106/5.html>

- 1) добиться от людей в организации принятия новых верований и ценностей;
- 2) включение и социализация новых людей в организации и увольнение прежних работников.

А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев и др отмечают, очень сложно определить факт изменения культуры. Когда происходят изменения в поведении членов организации, то их можно увидеть и «невооруженным» глазом. Что же касается изменений культуры людей, перестройки их отношений и ценностей, то они не всегда заметны и не лежат на поверхности. Верным признаком изменений организационной культуры является тот факт, что даже после ухода из организации лидера-новатора, сотрудники по-прежнему следуют привнесенным им взглядам на труд, организацию и жизнь в целом.

Работа над осуществлением изменений в культуре организации означает: творческий подход, тщательную подготовку, хорошее планирование, выбор правильного пути, добросовестную работу и т.д. Это означает, что при условии тщательной подготовки риск и сопротивление сводятся к минимуму. От дирекции требуется, что она будет твердо отстаивать принятые решения, успешно преодолевать сопротивление и руководить процессом перемен.

Если руководство предприятия вдруг обнаружит, что реализация проекта наталкивается на сильное сопротивление или противоречит собственным планам, то оно резко может прекратить работу над проектом. Понятно, что сотрудники

отделов, которых затрагивает процесс изменений, бывают обеспокоены и оказывают сопротивление в том случае, когда изменения оказываются не в их пользу или когда они в худшем случае лишаются своих рабочих мест. До тех пор, пока изменения не связаны с сокращением численности работающих или могут быть осуществлены при естественном оттоке рабочей силы, проект является хорошим решением. Правда, важным условием всегда является регулярное общение дирекции с сотрудниками и их информация о ходе перемен. Если заранее можно предвидеть, что желаемые или необходимые реформы приведут к увольнению значительного числа сотрудников или к трудно оцениваемым финансовым обязательствам, то лучше предварительно провести исследование на предмет целесообразности перемен⁴³.

В начале или в ходе работы по внедрению изменений, затрагивающих культуру предприятия, необходимо проводить сравнение с другими предприятиями, которые уже осуществляли подобные изменения. Тем самым не нужно будет заново изобретать велосипед.

Проектная группа и рабочие группы нуждаются в создании для них льготных условий, чтобы они могли эффективно и успешно работать. Данные рекомендации по планированию изменения культуры организации способствуют

⁴³ Асаул А.Н., Асаул М.А., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П.. Культура организации: проблемы формирования и управления. - СПб.: Гуманистика, 2006.

// http://www.aup.ru/books/m12/4_3.htm

внедрению новых технологических процессов, стимулируют людей совершенствовать свою позицию, повышать творчество, производить более качественную продукцию и добиваться получения более высоких прибылей.

Для успешной разработки и реализации программного планирования изменения культуры организации Д.Е. Мартинсон предлагает⁴⁴:

1. Создание определенного центрального руководства с достаточными полномочиями на принятие решений, способного действовать энергично и целеустремленно.
2. Определение и четкая формулировка целей, выделение различий между старым и новым, описание изменений.
3. Оценка экономии, которая должна быть достигнута.
4. Своевременное обучение лиц, выделенных для работы над проектом изменений, желательно провести обучение еще до начала реализации проекта.
5. Выделение необходимых людских и финансовых средств для осуществления планируемых изменений (лучше специалистов).
6. Необходимо позаботиться о том, чтобы проводимые изменения соответствовали интересам большинства.
7. Обеспечение наличия в проекте таких аспектов, которые заинтересовали бы всю организацию.
8. Поддержание коллектива в курсе дел относительно реализации проекта путем достаточно подробной информации

⁴⁴ Мартинсон Д.Е. Способы изменения корпоративной культуры. - М., 2008
// <http://www.e-rej.ru/Articles/2008/Martinson.pdf>

- (периодические сообщения, наглядная агитация, связь с общественностью, средства массовой информации).
9. Обеспечение наличия консультационной и информационной сети с четкими разграничениями и способностью решать конфликтные ситуации (не оставлять без внимания малейшие сигналы).
 10. Постоянный контроль за узкими местами в проекте и быстрое реагирование на возникающие сложности.
 11. Постоянная коррекция хода реализации проекта (планирование, согласование, информация и обучение).
 12. Коррекция временного графика; проекты, рассчитанные на длительный период времени, нередко устаревают.
 13. Постоянный контроль за полученными результатами, систематическая оценка хода реализации изменений в культуре предприятия.

Многие организации каждые несколько лет вносят серьезные изменения в организационную структуру, процедуры утверждения решений и т.д. При этом преимущество получают те организации, которые не ждут возникновения необратимых негативных тенденций, а постепенно изменяют и оптимизируют отдельные функции и подразделения, превращая изменения в непрерывный процесс развития. Практика постоянной реорганизации, например, в компании IBM, показывает, что выгоды, связанные с этой системой, огромны. Система позволяет реорганизовывать структуру организации, усиливая ее или удаляя из нее лишнее, а также предоставляя возможность

множеству людей расширить свой профессиональный опыт. Самое важное, что удастся избавиться от балласта, который неизбежно накапливается в любой организации.

Вопросы для самоподготовки

1. Перечислите подходы, методы изменения организационной культуры.
2. Раскройте особенности подходов к изменению организационной культуры.
3. Каковы методы изменения организационной культуры?
4. Что необходимо для успешной разработки и реализации программного планирования изменения культуры организации?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Асаул А.Н., Асаул М.А., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П.. Культура организации: проблемы формирования и управления. - СПб.: Гуманистика, 2006. Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m12/4_3.htm
2. Гаспарович Е.О. Организационное поведение: учеб. пособие /Уральский федеральный университет. – Екатеринбург, 2011. – 86с.
3. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. – М.: Альфа-пресс, 2009.
4. Мартинсон Д.Е. Способы изменения корпоративной культуры. - М., 2008. Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/Articles/2008/Martinson.pdf>

5. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М.: Логос, 2011.

6. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебно-методический комплекс / сост.: О. Е. Стеклова.– Ульяновск: УлГТУ, 2009.

7. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / Э. Х. Шейн. – пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012

8. Sathe V. Culture and Related Corporate Realities. Richard D. Irvin, Inc., 1985

Учебное задание 9

1. Прочитайте приведенные ниже варианты текстов и найдите несоответствия между содержанием лекции 7 и данными текстами.

2. Занесите в таблицу исправленные фрагменты текстов из каждого варианта.

№ варианта	Исправленные фрагменты
1	
2	
3	
4	
5	

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Корректно оформленные ответы согласно заданию (объем выполненного задания *около 1 страницы*).

2. Выполнение работы в заданные сроки.

Вариант 1

«На динамику организационной культуры также может повлиять спонтанная деятельность сотрудников, направленная на снижение внутреннего напряжения. Поведение отдельных сотрудников, не соответствующее актуальным ценностям организации, может быть рассмотрено как исполняющее одну или несколько специфических функций – таких, как определение границ допустимого, открытие того, какие следствия вытекают из конкретных поступков, риск ради оживления скучной жизни или отвлечение внимания от других проблем или напряжений в организации. Сохранением прежних ценностей может происходить путем столкновения убеждений и ценностей сотрудника с актуальной системой ценностей организации, при котором происходит проверка ценностей на приемлемость».

Вариант 2

«В условиях инновационных изменений отдельные компоненты организационной культуры могут стать преградой, барьером нововведениям, но могут и способствовать быстрому, относительно безболезненному становлению нового, созданию благоприятных условий для инноваций. В организации изменение ценностей и проводимой политики не требуют особого подхода и происходят механически вслед за изменением поведения, поскольку обратная связь, полученная от внешнего окружения и собственного поведения смогут доказать или опровергнуть сферу личной веры. Некоторые специалисты

считают, что внешнее окружение способно либо поддерживать, либо разрушать убеждения и стоящие за ними ценности. Другие считают маловероятным, чтобы изменения окружения серьезно повлияло на изменение убеждений».

Вариант 3

«Проектная группа и рабочие группы не нуждаются в создании для них льготных условий, чтобы они могли эффективно и успешно работать. Данные рекомендации по планированию первоначального создания культуры организации способствуют внедрению новых технологических процессов, стимулируют людей совершенствовать свою позицию, повышать творчество, производить более качественную продукцию и добиваться получения более высоких прибылей».

Вариант 4

«Выделяют следующие методы изменения культуры организации:

- 1) изменение объектов и субъектов внимания со стороны менеджера;
- 2) изменение кризиса или конфликта;
- 3) перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- 4) удаление критерия стимулирования;
- 5) смена акцентов в кадровой политике;
- 6) смена организационной символики и обрядности».

Вариант 5

«При изменении организационной культуры очень важно соблюдать спонтанность внедрения нововведений. Кроме того, очень важно, чтобы элементы новой корпоративной культуры вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей компании. Также необходимо, чтобы новые культурные ценности принимали и поддерживали все высшие руководители организации, демонстрируя свою приверженность им на собственном примере. Только в этом случае «переоценка корпоративных ценностей» может не только пройти безболезненно, но и в дальнейшем будет способствовать процветанию организации».

Учебное задание 10

Составить развернутый план лекции 7 «Общее представление об изменении организационной культуры»

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

Перед составлением плана необходимо изучить, проанализировать и обобщить материал лекции 7.

После этого следует:

- 1) структурировать содержание предложенной темы, выделив ключевые подтемы данной темы и обозначив их как пункты плана (не менее 5);
- 2) представить пункты плана в последовательности, отражающей логику раскрытия темы;
- 3) обозначить пункты плана соответствующей нумерацией, дать название каждому пункту;

- 4) описать содержание каждого пункта в виде тезисов (с выделением авторских формулировок и ссылками на первоисточник) со своими комментариями и дополнениями. Важно помнить, что тезис – положение, *кратко* излагающее какую-нибудь идею, а также одну из основных мыслей сочинения, доклада, лекции и т. д.

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие развернутого плана лекции в тезисной форме (5 и более пунктов плана, каждый из которых сопровождается тезисами) с выделением авторских формулировок (качество записи определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).
2. Правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии.
3. Наличие собственных комментариев и дополнений.
4. Грамотная профессиональная речь.
5. Активное участие студента в обсуждении на форуме изучаемых вопросов в режиме онлайн (в режиме реального времени).
6. Выполнение работы в заданные сроки.

Контрольное задание 9

Составить аннотацию к лекции 7 «Общее представление об изменении организационной культуры».

Методические указания для выполнения контрольного задания

Аннотация – это краткая характеристика работы, содержащая перечень основных вопросов статьи.

В аннотации необходимо определить основные идеи (разделы) статьи и представить в краткой форме в виде связного текста.

Аннотация включает в себя основные разделы: актуальность, постановку проблемы, пути ее решения, результаты и выводы. На каждый из разделов отводится по одному и два предложения. Пример написания аннотации приведен в табл. 10.

При написании аннотации следует обратить внимание на следующие характерные для нее особенности:

- лимит слов. При написании аннотации необходимо придерживаться установленного лимита слов (100–250 слов (по ГОСТу 7.86–2005 500–600 знаков, или 10–12 строк);
- временное единство. Аннотации к уже написанным статьям и исследованиям логичнее всего писать в прошедшем времени;
- структура. При написании аннотации необходимо придерживаться общепринятой структуры (табл. 10);
- простота в изложении. Язык аннотации должен быть простым и понятным широкому кругу специалистов в конкретной области знания. Рекомендуется использовать известные общепринятые термины;
- отсутствие деталей. В аннотации необходимо избегать лишних деталей и конкретных цифр;

– ключевые слова. Авторы просят выделить ключевые слова работы. Это делается для поисковых систем и классификации статей по темам. В интересах автора указать количество ключевых слов, необходимое для увеличения шансов нахождения статьи через поисковые системы.

Таблица 10

Основные компоненты авторской аннотации на примере
научно-технической статьи

«Новый ингибитор коррозии для смазочного масла»

Компонент аннотации	Описание	Пример
Актуальность	С самого начала необходимо показать важность изучаемой исследовательской проблемы или предлагаемого проекта. У читателя сразу должно сложиться представление, почему обсуждаемая проблема требует изучения	При контакте металлических деталей маслосистем с коррозионно-активными примесями в смазочном масле происходит разрушение поверхности детали
Постановка проблемы	После раскрытия актуальности необходимо обозначить существующую проблему, на решение которой и будет направлен исследовательский проект (статья). При чтении данного раздела аннотации у читателя должно сложиться впечатление, что без вашего проекта «дальнейшая жизнь просто невозможна»	Ассортимент производимых промышленностью ингибиторов коррозии невелик и отсутствуют эффективные ингибиторы для подавления сероводородной коррозии в масле
Пути решения проблемы	В данном разделе аннотации необходимо перечислить конкретные шаги, направленные на решение существующей проблемы. В качественных исследованиях (в которых нет описания эксперимента и анализа его результатов) это может быть	Разработана методика лабораторного определения скорости коррозии металлов в масле. Приведены исследования защитной эффективности ряда ингибиторов. Найдена

	перечисление исследуемых теоретических вопросов. В количественных исследованиях (если в работах имеются статистические данные эксперимента) в этом разделе аннотации перечисляются методики проведения экспериментальной работы, исследуемые переменные	оптимальная концентрация ингибитора в масле
--	---	---

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие аннотации к лекции 6.
2. Грамотная профессиональная речь.
3. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).
4. Выполнение работы в заданные сроки.

8 НЕДЕЛЯ

Лекция 8. О порядке изменения организационной культуры

Первоначально, рассматривая вопрос о порядке изменения организационной культуры необходимо остановиться на изучении аспектов, вызывающих необходимость проведения этих изменений.

Асаул А.Н., Асаул М.А., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П. отмечают, существует ряд нездоровых культурных характеристик, которые способны подорвать эффективность функционирования организации. Одной из таких организационных черт является политизированная внутренняя среда, позволяющая влиятельным менеджерам сопротивляться необходимым переменам. В культурах, где доминирует политика, многие вопросы решаются на основе шумной поддержки или сопротивления со стороны влиятельных должностных лиц, личной поддержки ключевого руководителя или противостояния между индивидами и отделами, лично заинтересованными в определенном исходе. То, что件 полезно для компании, отходит на второй план, после личного интереса.

Другая нездоровая черта, способная вывести из строя компанию, которая внезапно столкнулась с быстро меняющимися хозяйственными условиями, - это враждебность к переменам и людям, которые на них настаивают. Должностные лица, которые не ценят менеджеров и работников, проявляющих инициативу и выдвигающих идеи, служат тормозом на пути

экспериментирования и попыток улучшить существующее положение. Уход от риска и волнений становится более важным для успешной карьеры, чем предприимчивость и новаторский подход. Эта черта распространена в компаниях с многоступенчатой иерархической структурой, которые добились значительных успехов на рынке и вдруг столкнулись с быстрыми переменами (бюрократизация организаций, которые противились нововведениям, теперь они пытаются вернуть культурный подход, который помог им добиться успеха).

Еще одна нездоровая черта культуры организации, действующей в условиях быстроменяющейся окружающей среды, состоит в том, что предпочтение отдается менеджерам, которые разбираются в структурах, системах, бюджете и контроле лучше, чем в стратегиях, озарениях, вдохновенных идеях и формировании культуры. Хотя такие менеджеры способны удачно решать внутренние организационные вопросы, когда их выдвигают на высокие посты, компания может испытать нехватку предприимчивых лидеров, необходимых для решения новых стратегических задач, что, в конечном счете, может отрицательно отразиться на долгосрочных результатах⁴⁵.

Шейн Э.Х. отмечает, организационная культура может стать источником сопротивления переменам в силу устойчивого стремления членов организации следовать усвоенным нормам и

⁴⁵ Асаул А.Н., Асаул М.А., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П.. Культура организации: проблемы формирования и управления. - СПб.: Гуманистика, 2006. Режим доступа: // http://www.aup.ru/books/m12/4_3.htm

ценностям, присущим данной культуре. Так же как отношения между разными ролями приводит к ряду стабильно действующих ожиданий, формирующихся у людей, так и ценности и нормы заставляют людей вести себя предсказуемо. Если организационные перемены идут вразрез с ценностями и нормами, которые принято считать незыблемыми, и заставляют людей по-новому делать то, к чему они привыкли, то это вызывает отторжение и сопротивление.

Кроме формально установленных в организации, могут действовать неформальные нормы, которые образуются в результате длительного функционирования группы, и которые члены данной группы считают правильными для ведения дел в данной организации и взаимоотношений между собой. Изменения могут «сломать» отношения между задачами и ролями, исполняемыми в группе, в результате нормативная структура в группе перестает работать, и работники дезориентируются, им приходится выстраивать новую систему ожиданий и отношений, что сопровождается неприятными для них ощущениями⁴⁶.

На развитие организации⁴⁷ влияет групповая сплочённость, а также направленность групповых норм и ценностей. Некоторый уровень групповой сплочённости способствует более высоким групповым показателям, слишком

⁴⁶ Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство /Э. Х. Шейн. – пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012

⁴⁷Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации/ Лавизина О.В. Режим доступа: <http://referent.mubint.ru/security/8/2387/1>

сильная сплочённость в сочетании с неподходящей для развития организации направленностью ценностей и норм фактически снижает эти показатели, поскольку она подавляет возможности группы меняться и приспосабливаться. Слишком сплочённая группа может противиться попыткам осуществить изменения в организации.

Ориентация организации на безусловное следование долгу или на свободу морального выбора определяет ориентацию работников на внешние регуляторы или на внутренние. Ориентация поведения работников на внешние регуляторы (правила поведения, Устав организации и т.п.) позволяет упорядочить деятельность организации, в то время как ориентация на внутренние регуляторы (неформальные нормы, ценности и т.п.) является основой инноваций, развития⁴⁸.

Сразу же хочется отметить, что однозначных рецептов изменения организационной культуры не существует. Одни методики могут давать прекрасные результаты в одной компании и привести к плачевному состоянию в другой. Для того чтобы понять, какие факторы являются определяющими при изменении организационной культуры, обратимся к опыту крупнейших корпораций, которые инициировали и успешно провели изменения в организационной культуре.

Компетентное лидерство является важнейшим фактором успеха изменения организационной культуры. Причем, для того

⁴⁸ Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации/ Лавизина О.В. Режим доступа: <http://referent.mubint.ru/security/8/2387/1>

чтобы добиться успеха, мало быть хорошим менеджером, нужно обладать лидерскими навыками. Нужно уметь стратегически мыслить, видеть новые перспективы и возможности для развития, уметь вести за собой людей и достигать необходимых результатов⁴⁹.

Перед тем как проводить изменения в организационной культуре, нужно четко понимать, разработанных технологий для каждого случая нет⁵⁰, важно осознавать для чего и что именно вы хотите изменить. Люди не будут меняться или учиться чему-то новому, если для этого не будет серьезных причин, поэтому изменения в корпоративной культуре не стоит предпринимать, если это не способствует решению каких-либо серьезных проблем, стоящих перед организацией. Преобразования должны быть направлены на устранение конкретных проблем.

Обычно руководящие группы подразумевают, что это коснётся их лично, но в отношении себя они имеют в виду только общие фразы типа: «передавать больше власти подчинённым», «уделять больше внимания новшествам» и т.п. Эти изменения не задумываются руководителями как системные изменения и, конечно, исключают какое-то вмешательство в их собственную уникальную психологию⁵¹.

⁴⁹ Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство /Э. Х. Шейн. – пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012

⁵⁰ Гаспарович Е.О. Технологии управления развитием персонала: учеб.-метод.пособие /Е.О. Гаспарович. - Екатеринбург: УрФУ, 2014

⁵¹ Стеклова О.Е. Организационная культура: учебно-методический комплекс / сост.: О. Е. Стеклова.– Ульяновск: УлГТУ, 2009.

Культуры поддерживают людей в периоды трудностей и служат для уменьшения беспокойства. Одна из причин этого - обеспечение непрерывности и стабильности. Таким образом, люди будут сопротивляться изменениям культуры.

При проведении изменений в культуре возникает ряд трудностей. В особенности эти трудности порождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры (базовые предположения, верования и ценности). Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании организационной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой организационной культурой. В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, т.е. степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Однако это происходит неизбежно или автоматически. Это связано с той ролью, которую играет в этом процессе «передача» культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации, связь между изменениями в поведении и культуре в ту или иную сторону может обнаружиться в течение периода, измеряемого от

нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно.

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности.

И, наконец, нужно запастись терпением, волей и верой в правильность выбранного направления изменений. Изменение корпоративной культуры - процесс долгий и болезненный. Однако в результате мы получим компанию, соответствующую требованиям рынка, вполне современную и конкурентоспособную.

Вопросы для самопроверки

1. Каков порядок изменения организационной культуры?
2. Поэтапно перечислите мероприятия по проведению изменений организационной культуры.
3. Какие трудности возникают при введении изменений в организационную культуру?

Список литературы

1. Асаул А.Н., Асаул М.А., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П.. Культура организации: проблемы формирования и управления. - СПб.: Гуманистика, 2006. Режим доступа: // http://www.aup.ru/books/m12/4_3.htm

2. Гаспарович Е.О. Технологии управления развитием персонала: учеб.-метод.пособие /Е.О. Гаспарович. - Екатеринбург: УрФУ, 2014
3. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации/ О.В. Лавизина. Режим доступа: <http://referent.mubint.ru/security/8/2387/1>
4. Мильнер Б.З. Теория организации. —М.: Инфра-М, 2011.
5. Минцберг Г. Структура в кулаке: Пер. с англ. — СПб: Питер, 2012.
6. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебно-методический комплекс / сост.: О. Е. Стеклова.— Ульяновск: УлГТУ, 2009.
7. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / Э. Х. Шейн. – пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012.

Учебное задание 11

Разложите на составляющие по порядку этапы введения изменений организационной культуры и план мероприятий по изменению организационной культуры и особенности цикла развития персонала в организации.

№ этапа	Этапы введения изменений организационной культуры	План мероприятий по изменению организационной культуры
1		
2		

3		
4		
5		

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

При подготовке к выполнению учебного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу.

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие заполненной таблицы согласно заданию с опорой на рекомендованную литературу.
2. Правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии.
3. Грамотная профессиональная речь.
4. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).
5. Выполнение работы в заданные сроки.

Рекомендуемая литература

1. Асаул А.Н., Асаул М.А., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П.. Культура организации: проблемы формирования и управления. - СПб.: Гуманистика, 2006. Режим доступа: // http://www.aup.ru/books/m12/4_3.htm
2. Гаспарович Е.О. Технологии управления развитием персонала: учеб.-метод.пособие /Е.О. Гаспарович. - Екатеринбург: УрФУ, 2014

3. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации/ О.В. Лавизина. Режим доступа: <http://referent.mubint.ru/security/8/2387/1>
4. Мильнер Б.З. Теория организации. —М.: Инфра-М, 2011.
5. Минцберг Г. Структура в кулаке: Пер. с англ. — СПб: Питер, 2012.
6. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебно-методический комплекс / сост.: О. Е. Стеклова.— Ульяновск: УлГТУ, 2009.
7. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / Э. Х. Шейн. – пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012.

Контрольное задание 10

1. Описать и провести сравнение сущности и понятия категорий «развитие организационной культуры», «изменение организационной культуры» на основе 5 источников и более.
2. Описать характерные черты процесса развития организационной культуры и провести их сравнение с характерными чертами процесса изменения организационной культуры (5 авторов и более).

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

При подготовке к выполнению контрольного задания необходимо изучить рекомендованную литературу.

Выполненное задание должно представлять собой тезисы. В данном случае под тезисами понимается совокупность отдельных положений, логически связанных друг с другом. При этом часто подразумевается, что их доказательство имеет место в тексте основной (объемной) публикации.

Основная цель написания любых тезисов – обобщить имеющийся материал, изложить его суть в кратких формулировках, раскрыть содержание относительно большой по объему публикации или доклада, глубоко разобраться в вопросе, проанализировать его и создать возможность противопоставления своих мыслей мыслям других либо дополнить последние.

Главное отличие тезисов от других научных текстов – малый объем (1–2 печатные страницы), в котором необходимо изложить все основные идеи доклада (статьи).

Алгоритм написания тезисов по публикации другого автора:

- автор тезисов заранее не знаком с материалом и поэтому должен его тщательно изучить;
- после предварительного ознакомления текст читают вторично, при этом разбивают текст на ряд отрывков;
- далее находят в каждой части выделенного текста то, что определило первоначальное его членение; выписывают или временно просто отмечают это главное в самом тексте публикации;

- затем, хорошо продумав выделенное, уяснив его суть, формулируют отдельные положения. Это и будут тезисы.

Структура тезисов:

- краткое вступление (актуальность темы);
- цель работы (поставить проблему/задачу);
- обзор не менее 5 существующих точек зрения на проблему или описание ситуации в предметной области с опорой на предложенный список рекомендованной литературы;
- собственные умозаключения на исследуемую тему;
- вывод (какая задача или проблема ставится для последующего решения).

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц* (ответ на каждый вопрос должен занимать не менее 2 страниц).

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие в тезисной форме описания и сравнительного анализа сущности и понятия категорий «развитие», «развитие персонала» на основе 5 источников и более (качество записи определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).
2. Наличие в тезисной форме описания и сравнительного анализа классификаций технологий развития персонала (5 авторов и более; качество записи определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).
3. Правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии.

4. Наличие собственных комментариев и дополнений.
5. Грамотная профессиональная речь.
6. Активное участие студента в обсуждении на форуме изучаемых вопросов в режиме онлайн (в режиме реального времени).
7. Выполнение работы в заданные сроки.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2010.
2. Фетисов А.В. Управление культурами: [учеб. пособие] / А. В. Фетисов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. - Москва: Дело, 2010. - 140 с.
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учеб. для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / Эдгар Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. - 3-е изд. - Москва ; Санкт-Петербург ; Нижний Новгород [и др.]: Питер, 2011. - 336 с.

Дополнительная литература

4. Аверьянов Л.Я. Организационная культура управления современных предприятий. СПб. 2004.
5. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Психология" (030301),

- "Менеджмент орг." (080507), "Упр. персоналом" (080505) / Г. Х. Бакирова. - Москва: ЮНИТИ, 2008. - 591 с.
6. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие / А. Н. Занковский. - Москва: ФОРУМ, 2009. - 648 с.
7. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. 2001.
8. Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR: Учеб.-практ. пособие / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. - М. ; Ростов н/Д: МарТ, 2003. - 416 с..
9. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. М. 2005.
10. Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией: учеб. пособие по специальностям 080507 "Менеджмент организации" и 040201 "Социология" /Ю.Д.Красовский. - Москва: ЮНИТИ, 2007. – 391 с.
11. Медведев В.П. Теория организации: учеб.-метод. комплекс / В. П. Медведев, Э. А. Понуждаев. - Москва: Экономистъ, 2007.
12. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: [учеб. пособие] / С. П. Мясоедов. - 2-е изд. - Москва: Дело, 2008. - 256 с.
13. Полукаров В.Л. Психология менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов / В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин ; Моск. ин-т упр. [и др.]. - Москва: КНОРУС, 2008. - 280 с.

- 14.Предпринимательская деятельность: учеб. для студентов вузов / [Э. А. Арустамов, Р. С. Андреева, Т. С. Кривцова и др.] ; под ред. Э. А. Арустамова. - Москва: КНОРУС, 2011. - 204 с
- 15.Сергеев А.М. Организационное поведение. Тем, кто избрал профессию менеджера.: учеб. пособие по специальности "Менеджмент орг." / А. М. Сергеев. - 3-е изд., стер. - Москва: Академия, 2008. - 288 с.
- 16.Томилов В.В. Культура предпринимательства: Деловые игры. Практикумы. Ситуации: Учеб. пособие / В.В. Томилов. - СПб. и др.: Питер, 2001. - 176 с.
- 17.Управление персоналом организации: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент орг.", "Упр. персоналом", "Экономика труда" / [А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - Изд. 3-е, доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 638 с.
- 18.Шаталова Н.И. Социальная структура и социальная организация предприятия: [монография] / Н. И. Шаталова, Т. И. Волкова ; Урал. гос. ун-т путей сообщения. - Екатеринбург: УрГУПС, 2007. - 190 с.

9 НЕДЕЛЯ

Контрольное задание 11

1. Представить в виде эссе от 5 и более мнений теоретиков и практиков по вопросам изучения моделей управления изменениями организационной культуры (сопроводить каждый тезис собственными комментариями по изучаемому вопросу).
2. Сформулировать в тезисной форме (5 и более тезисов) собственную точку зрения об эффективности изученных моделей управления изменениями организационной культуры в современных динамично изменяющихся российских условиях.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

При подготовке к выполнению контрольного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу.

Ответ следует оформить в виде эссе. «Эссе – это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, трактующее частную тему и представляющее попытку передать индивидуальные впечатления и соображения, так или иначе с нею связанные»⁵².

Структура эссе определяется следующими требованиями:

1. Мысли автора по проблеме излагаются в форме кратких тезисов.

⁵² Краткая литературная энциклопедия : в 9 т. Т. 9. 1978. С. 798.

2. Мысль должна быть подкреплена доказательствами, поэтому за тезисом следуют аргументы.

Аргументы – это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут «перегрузить» изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

Таким образом, структура эссе имеет следующий вид (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- введение;
- тезис, аргументы;
- тезис, аргументы;
- тезис, аргументы;
- заключение.

При написании эссе важно также учитывать, что:

3. Введение и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении – резюмируется мнение автора).

4. Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.

Стиль изложения предполагает эмоциональность, экспрессивность, художественность. Филологи полагают, что

должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения. Впрочем, стиль отражает особенности личности, об этом тоже полезно помнить.

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц*.

Эссе обязательно обсуждается на форуме с другими студентами.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие в электронном виде эссе, содержащего теоретический анализ, ссылки на авторов (не менее 5), мнение студента по исследуемому вопросу.
2. Активное участие студента во время общего обсуждения изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).
3. Грамотная профессиональная речь.
4. Выполнение работы в заданные сроки.

Рекомендованная литература

Основная

1. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебно-методический комплекс / сост.: О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2009.
2. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / Э. Х. Шейн. – пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012.

Дополнительная

3. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации/ Лавизина О.В. Режим доступа: <http://referent.mubint.ru/security/8/2387/1>
4. Мильнер Б.З. Теория организации. —М.: Инфра-М, 2011.
5. Минцберг Г. Структура в кулаке: Пер. с англ. — СПб: Питер, 2012.
6. Нонака И., Такеучи Х. Компания — создатель знания: Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — С.84.
7. Померанцева Е. Модели управления персоналом. – СПб: Питер, 2012. –73с.

Контрольное задание 12

1. На основе изучения рекомендованной литературы и теоретического материала модуля составить программу культурных изменений в организации (в качестве выбора организации может являться: Ваше место работы, место прохождения практики или место учебы ФГАОУ ВПО «УрФУ»).
2. Выделить актуальность, цель, задачи, целевую аудиторию программы культурных изменений в организации.
3. Составить календарно-тематический план программы культурных изменений в организации.
4. Разработать содержание программы культурных изменений в организации (указать направления, мероприятия).

5. Спрогнозировать ожидаемый результат внедрения программы культурных изменений в организации.
6. Обосновать эффективность разработанной программы культурных изменений в организации.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

В первую очередь, необходимо ознакомиться с литературой по проблеме, подобрать и законспектировать необходимую информацию.

Содержание и объем частей работы:

- 1) титульный лист – 1 страница;
- 2) план контрольного задания (пункты плана должны соответствовать основным вопросам, рассматриваемым в контрольном задании) – 1 страница;
- 3) введение (содержит научный аппарат с указанием актуальности темы контрольного задания, цели, задач, методов исследования) – 1 страница;
- 4) основная часть – не менее 12 страниц. Необходимо раскрыть суть КАЖДОГО ПУНКТА, а именно:
 - определить актуальность, цель, задачи, целевую аудиторию программы культурных изменений в организации: ответ строить на основе анализа 5 и более мнений разных авторов по актуальным проблемам в изучаемом вопросе с опорой на рекомендованную литературу). Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок) или

- в виде тезисов со своими комментариями к каждому мнению;
- составить календарно-тематический план программы культурных изменений в организации: перечень мероприятий, время реализации, место и условия проведения, указать ответственных за реализацию процесса и т.д. (использовать опыт, отраженный в журнальных статьях, опубликованный на интернет ресурсах 5 и более мнений разных авторов с опорой на рекомендованную литературу). Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому мнению;
 - разработать содержание программы культурных изменений в организации (указать направления, кратко раскрыть содержание мероприятий) сформулировав собственную точку зрения (не менее 5 направлений и не менее 5 мероприятий) с опорой на теоретический материал. Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому из них;
 - спрогнозировать ожидаемый результат внедрения программы культурных изменений в организации сформулировав собственную точку зрения об ожидаемых позитивных результатах внедрения культурных изменений в организации (не менее 5) и предполагаемых затруднениях (не менее 5). При ответе использовать опыт, отраженный в

- журнальных статьях, опубликованный на интернет ресурсах 5 и более мнений разных авторов с опорой на рекомендованную литературу;
- обосновать эффективность разработанной программы культурных изменений в организации (5 тезисов и более);
 - 5) заключение (представление выводов и обобщений по исследованному вопросу с опорой на задачи, заявленные во введении, с указанием самостоятельных достижений автора при выполнении контрольного задания) – 1 страница;
 - 6) список литературы (оформление по алфавиту, не менее 5 источников, в том числе электронных) – 1 страница.

В основной части контрольного задания необходимо делать подстрочные ссылки на использованную литературу.

Объем контрольного задания *не менее 17 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие успешно выполненного контрольного задания в электронном виде (общая оценка за контрольное задание определяется согласно методическим рекомендациям).
2. Выполнение работы в заданные сроки.
3. Правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии.
4. Грамотная профессиональная речь.
5. Активное участие студента во время общего обсуждения изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).

Рекомендуемая литература

1. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации/ Лавизина О.В. Режим доступа: <http://referent.mubint.ru/security/8/2387/1>
2. Мильнер Б.З. Теория организации. —М.: Инфра-М, 2011.
3. Минцберг Г. Структура в кулаке: Пер. с англ. — СПб: Питер, 2012.
4. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебно-методический комплекс / сост.: О. Е. Стеклова.— Ульяновск: УлГТУ, 2009.
5. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / Э. Х. Шейн. – пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012

Тестовые задания для самопроверки

1. Изменение организационной культуры целесообразно в случае:
 - 1) открытия нового филиала или представительства компании;
 - 2) ликвидации одного из структурных подразделений;
 - 3) массового набора новых сотрудников в компанию;
 - 4) ротации части менеджеров среднего звена;
 - 5) нет правильного варианта ответа.
2. Ведущий фактор, обусловивший изменение организационной культуры на большинстве российских промышленных предприятий в конце XX–нач.XXI вв. –это...:

- 1) радикальное изменение внешней среды;
- 2) стремительное расширение и массовый набор новых сотрудников;
- 3) увеличение экспорта промышленной продукции за рубеж;
- 4) недовольство сотрудников традиционной организационной культурой;
- 5) нет правильного варианта ответа.

3. При изменении организационной культуры важным является:

- 1) решительная воля руководства;
- 2) постепенность и поэтапность нововведений;
- 3) максимально быстрое внедрение нового;
- 4) учет мнения каждого сотрудника организации;
- 5) нет правильного варианта ответа.

4. Аутплейсмент (*англ. outplacement*) как элемент организационной культуры – это...:

- 1) регулярное перемещение сотрудников внутри компании между ее структурными подразделениями;
- 2) увольнение работника, не прошедшего испытательный срок;
- 3) система пожизненного найма сотрудников;
- 4) трудоустройство сотрудника, попавшего под сокращение, в другую организацию с его согласия;
- 5) нет правильного варианта ответа.

5. Смена системы оплаты труда с фиксированной на сдельную относится к такому методу изменения организационной культуры, как:

- 1) изменение стиля управления конфликтными ситуациями;
- 2) изменение критериев стимулирования;
- 3) смена акцентов в кадровой политике;
- 4) смена организационной символики;
- 5) нет правильного варианта ответа.

6. Разработка нового логотипа компании относится к такому методу изменения организационной культуры, как:

- 1) изменение стиля управления конфликтными ситуациями;
- 2) изменение критериев стимулирования;
- 3) смена акцентов в кадровой политике;
- 4) смена организационной символики;
- 5) нет правильного варианта ответа.

7. Процесс введения человека в организацию; становление личности при помощи общения и усвоения норм, ценностей, установок, присущих данному коллективу, обозначается термином:

- 1) конформизм;
- 2) энтузиазм;
- 3) социализация;
- 4) изоляция;
- 5) нет правильного варианта ответа.

8. Изменения в организационной культуре и поведении работников происходят:

- 1) одновременно;
- 2) изменение организационной культуры предшествует изменению поведения;
- 3) изменение поведения предшествует изменению организационной культуры;
- 4) в зависимости от ситуации в конкретной компании;
- 5) нет правильного варианта ответа.

9. Основная проблема при изменении организационной культуры заключается:

- 1) в сопротивлении изменениям со стороны сотрудников;
- 2) в отсутствии квалифицированных кадров;
- 3) в низких темпах преобразований;
- 4) в разногласиях по поводу направления изменений;
- 5) нет правильного варианта ответа.

10. Практика постоянных структурных реорганизаций и сопутствующих им изменений организационной культуры характерна для:

- 1) российских сырьевых монополий («Газпром»);
- 2) американских IT-компаний (IBM, Hewlett-Packard);
- 3) японских корпораций (Sony, Fujitsu);
- 4) германских автомобильных концернов (Volkswagen, Daimler);
- 5) нет правильного варианта ответа.

11. Имитационное поведение сотрудников в условиях сопротивления изменениям организационной культуры заключается:

- 1) в невыполнении прямых обязанностей;
- 2) в активном противодействии инновациям;
- 3) в псевдоактивности и псевдоисполнительности;
- 4) в демонстрации осуждаемых обществом форм поведения;
- 5) нет правильного варианта ответа.

12. Финансовый эффект от изменения организационной культуры состоит:

- 1) в соответствии изменений интересам большинства сотрудников;
- 2) в оценке экономии, которая должна быть достигнута;
- 3) в энергичной и целеустремленной деятельности руководства;
- 4) в создании механизмов обратной связи между высшим руководством и структурными подразделениями;
- 5) нет правильного варианта ответа.

13. При изменении иерархической организационной культуры в сторону рыночной:

- 1) возрастает внутренняя конкуренция между сотрудниками;
- 2) ужесточаются формальные правила и нормы;

- 3) увеличивается дружелюбность в отношениях работников;
- 4) возрастает роль вертикальных служебных связей;
- 5) нет правильного варианта ответа.

14. В условиях выхода компании на международный рынок возникает необходимость:

- 1) в изменении организационной символики;
- 2) в радикальной смене кадрового состава организации;
- 3) в унификации правил и норм деятельности;
- 4) в адаптации корпоративных ценностей к соответствующим национальным культурам;
- 5) нет правильного варианта ответа.

15. Наибольшее сопротивление изменениям оргкультуры наблюдается в условиях:

- 1) сильной традиционной культуры и быстрых темпов изменений;
- 2) сильной традиционной культуры и медленных темпов изменений;
- 3) слабой традиционной культуры и быстрых темпов изменений;
- 4) слабой традиционной культуры и медленных темпов изменений;
- 5) нет правильного варианта ответа.

16. Имитационное поведение сотрудников в условиях сопротивления изменениям организационной культуры заключается:

- 1) в невыполнении прямых обязанностей;
- 2) в активном противодействии инновациям;
- 3) в псевдоактивности и псевдоисполнительности;
- 4) в демонстрации осуждаемых обществом форм поведения;
- 5) нет правильного варианта ответа.

17. Финансовый эффект от изменения организационной культуры состоит:

- 1) в соответствии изменений интересам большинства сотрудников;
- 2) в оценке экономии, которая должна быть достигнута;
- 3) в энергичной и целеустремленной деятельности руководства;
- 4) в создании механизмов обратной связи между высшим руководством и структурными подразделениями;
- 5) нет правильного варианта ответа.

18. При изменении иерархической организационной культуры в сторону рыночной:

- 1) возрастает внутренняя конкуренция между сотрудниками;
- 2) ужесточаются формальные правила и нормы;

- 3) увеличивается дружелюбность в отношениях работников;
- 4) возрастает роль вертикальных служебных связей;
- 5) нет правильного варианта ответа.

19. В условиях выхода компании на международный рынок возникает необходимость:

- 1) в изменении организационной символики;
- 2) в радикальной смене кадрового состава организации;
- 3) в унификации правил и норм деятельности;
- 4) в адаптации корпоративных ценностей к соответствующим национальным культурам;
- 5) нет правильного варианта ответа.

19. Под синергетическим эффектом понимается... :

- 1) причина ориентации всех субъектов управления в процессе их взаимодействия на решение единых целей организации;
- 2) эффект, который достигается благодаря ситуативности принятия решений;
- 3) организация процесса взаимодействия участвующих в процессе конкуренции;
- 4) нет правильного ответа;
- 5) результат ориентации всех субъектов управления в процессе их взаимодействия на решение единых целей организации, достигается благодаря надлежащему планированию, координации и организации процесса

взаимодействия участвующих в процессе совместного предпринимательства, кооперирования субъектов.

21. Для успешной разработки программного планирования изменения культуры организации Д.Е. Мартинсон предлагает (выберите неверный ответ):

- 1) создание определенного центрального руководства с достаточными полномочиями на принятие решений, способного действовать энергично и целеустремленно;
- 2) определение и четкая формулировка целей, выделение различий между старым и новым, описание изменений; оценка экономии, которая должна быть достигнута;
- 3) своевременное обучение лиц, выделенных для работы над проектом изменений, желательно провести обучение еще до начала реализации проекта;
- 4) выделение необходимых людских и финансовых средств для осуществления планируемых изменений;
- 5) необходимо позаботиться о том, чтобы проводимые изменения соответствовали интересам меньшинства.

22. Выделяют следующие методы изменения культуры организации, выберите неверных вариант ответа:

- 1) изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- 2) изменение стиля управления кризисом или конфликтом; перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;

- 3) изменение критерия стимулирования; смена акцентов в кадровой политике;
- 4) смена организационной символики и обрядности;
- 5) смена руководства предприятия.

23. Существует несколько сочетаний изменений в поведении и культуре организации (по В.Сате):

- 1) изменения в культуре без изменений в поведении;
- 2) изменения поведения без изменений в культуре;
- 3) изменения и в области поведения, и в области культуры;
- 4) нет верного ответа;
- 5) верные ответы 1,2,3 в сочетании.

24. При проведении изменений в культуре организации основной внутренней трудностью является:

- 1) недостаточность государственной политики в данном вопросе;
- 2) избыточность бюджетного финансирования;
- 3) нет правильного ответа;
- 4) внешняя политика государства в области экономики;
- 5) внутреннее сопротивление персонала изменениям организационной культуры.

25. Верным признаком изменений организационной культуры является тот факт, что даже после ухода из организации лидера-новатора, сотрудники:

- 1) по-прежнему следуют привнесенным им взглядам на труд, организацию и жизнь, однако частично;

- 2) не следуют привнесенным им взглядам на труд, организацию и жизнь;
- 3) избегают следовать привнесенным им взглядам на труд, организацию и жизнь в целом;
- 4) нет правильного ответа;
- 5) по-прежнему следуют привнесенным им взглядам на труд, организацию и жизнь в целом.

26. Работа над осуществлением изменений в культуре организации не означает:

- 1) творческий подход;
- 2) тщательную подготовку;
- 3) выбор правильного пути;
- 4) добросовестную работу;
- 5) ситуативное планирование.

27. В начале работы по внедрению изменений, затрагивающих культуру предприятия, необходимо:

- 1) проводить консилиум с другими предприятиями, которые уже осуществляли подобные изменения;
- 2) не обращать внимание на прежний опыт, строить новую модель организационной культуры;
- 3) сменить персонал на 70%;
- 4) нет правильного варианта ответа;
- 5) проводить сравнение с другими предприятиями, которые уже осуществляли подобные изменения.

28. Для реализации программного планирования изменения культуры организации Д.Е. Мартинсон предлагает (выберите неверный ответ):

- 1) поддержание коллектива в курсе дел относительно реализации проекта путем достаточно подробной информации;
- 2) обеспечение наличия консультационной и информационной сети с четкими разграничениями и способностью решать конфликтные ситуации;
- 3) постоянный контроль за узкими местами в проекте и быстрое реагирование на возникающие сложности;
- 4) постоянная коррекция хода реализации проекта, временного графика;
- 5) однократный контроль за полученными результатами.

29. Поддержание и развитие организационной культуры это процессы...:

- 1) синонимичные;
- 2) тождественные;
- 3) антагонистичные;
- 4) символические;
- 5) два самостоятельных последовательно осуществляемых процесса.

30. Функция организационной культуры, обусловленная потребностью внедрять новое, осуществлять организационные изменения называется...:

- 1) внедренческая;
- 2) обуславливающая;
- 3) обновленная;
- 4) регулирующая;
- 5) инновативная (преобразовательная).

31. В случае объединения нескольких организаций с различными корпоративными культурами изменение организационной культуры проходит следующие этапы (выберите неверный вариант ответа):

- 1) длительный этап значительных усилий для выработки первоначального терпимого отношения к другим ценностям, нормам и правилам поведения;
- 2) этап формирования новой корпоративной культуры, приемлемой большинством работников и включающей в себя элементы прежних культур;
- 3) этап определения трудностей, возникающих в выработке основ организационной культуры у работников разных национальностей, поскольку основу их личностной ценностной ориентации составляют национальные культуры;
- 4) все ответы верны;
- 5) этап увольнения части персонала по национальному признаку.

32. Асаул А.Н., Асаул М.А., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П. выделяют ряд нездоровых культурных характеристик, которые

способны подорвать эффективность функционирования организации (выберите неверный вариант ответа):

- 1) политизированная внутренняя среда, позволяющая влиятельным менеджерам сопротивляться необходимым переменам;
- 2) враждебность к переменам и людям, которые на них настаивают;
- 3) предпочтение отдается менеджерам, которые разбираются в структурах, системах, бюджете и контроле лучше, чем в стратегиях, озарениях, вдохновенных идеях и формировании культуры;
- 4) все ответы верны;
- 5) руководство отдает предпочтение менеджерам, которые разбираются в стратегиях, озарениях, вдохновенных идеях и формировании культуры лучше, чем в структурах, системах, бюджете и контроле.

33. При выходе компании на международный уровень неизбежно возникает необходимость для организационной культуры:

- 1) продавать активы предприятия;
- 2) в найме и отборе персонала;
- 3) в увольнении персонала, не знающего иностранных языков;
- 4) нет правильного ответа;

- 5) адаптации корпоративных ценностей к соответствующим зарубежным культурам.

34. При изменении организационной культуры очень важно соблюдать:

- 1) спонтанность реализации нововведений;
- 2) фрагментарность реализации нововведений;
- 3) аккультурацию нововведений;
- 4) инкультурацию нововведений;
- 5) постепенность и поэтапность нововведений.

35. Новые культурные ценности должны приниматься и поддерживаться

- 1) только персоналом, демонстрируя свою приверженность им на собственном примере;
- 2) только клиентами, демонстрируя свою приверженность им на собственном примере;
- 3) только партнерами, демонстрируя свою приверженность им на собственном примере;
- 4) нет правильного ответа;
- 5) персоналом и высшим руководством организации, демонстрирующими свою приверженность им на собственном примере.

36. Управление организационной культурой – это целенаправленное воздействие лидеров организации, направленное на изменение системы организационной культуры с целью ...

- 1) контроля за персоналом;

- 2) обучения персонала;
- 3) социализации персонала;
- 4) рекламы деятельности предприятия;
- 5) повышения эффективности функционирования предприятия.

37. Факт изменения организационной культуры:

- 1) наглядно видно;
- 2) невозможен;
- 3) не диагностируем;
- 4) не достижим;
- 5) очень сложно определить.

38. Изменения в организационной культуре:

- 1) не влекут за собой изменения в организационном поведении персонала;
- 2) влекут за собой изменения в численности персонала;
- 3) влекут за собой изменения в техническом устройстве производственного цикла;
- 4) нет правильного варианта ответа;
- 5) влекут за собой изменения в организационном поведении персонала;

39. Преобразование организационной культуры является весьма сложным процессом, в котором задействуется:

- 1) сфера чувств персонала;
- 2) сфера оплаты труда персонала;
- 3) сфера безопасности жизнедеятельности персонала на производстве;

- 4) нет правильного варианта ответа;
- 5) сфера ценностей, мировоззрений, верований сотрудников.

40. Включение новой ценности происходит в конечном итоге в том случае, если определенная группа:

- 1) пассивно поддерживает инновацию;
- 2) нейтрально относится к нововведениям;
- 3) сопротивляется нововведениям;
- 4) нет правильного варианта ответа;
- 5) активно поддерживает инновацию.

МОДУЛЬ 4

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ: ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Методические указания к освоению модуля

Содержание

Общее представление о диагностике организационной культуры. Качественные методы исследования организационной культуры. Количественные методы исследования организационной культуры. Методики анализа отдельных элементов организационной культур. Кейс Технология измерения и диагностики организационной культуры (OCAI).

План изучения модуля

10 неделя

1. Изучить лекцию 9 «Общее представление о диагностике организационной культуры: характеристика, этапы, стратегии», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.
2. Выполнить учебное задание 12.
3. Выполнить учебное задание 13.
4. Выполнить контрольное задание 13.

11 неделя

5. Изучить лекцию 10 «Методики и технологии диагностики организационной культуры: на примере технологии OCAI (К. Камерона и Р.Куинна)», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.

6. Выполнить учебное задание 14.
7. Выполнить учебное задание 15.
8. Выполнить контрольное задание 14.

12 неделя

9. Выполнить учебное задание 16.
10. Выполнить контрольное задание 15. Кейс.
11. Выполнить контрольное задание 16.
12. Ответить на вопросы теста (результат положительный при условии свыше 70 % правильных ответов).

Важно! Все *учебные* задания выполняются студентами самостоятельно с использованием сети Интернет (в режиме реального времени, т. е. онлайн) или в режиме офлайн и обсуждаются на форуме с другими студентами.

Общие требования к оформлению выполненных учебных и контрольных заданий

Печатный текст работы располагается только на одной стороне листа формата А4. Документ в формате текстового редактора *Word*, шрифт *Times New Roman*, кегль *14*, интервал *1,5*. Поля с левой стороны *3 см*, остальные – *2 см*. Абзацный отступ *1 см*.

Результаты изучения модуля

Студент:

- знает основы диагностики организационной культуры;
- умеет использовать методики анализа оргкультурных элементов;
- владеет современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ПК-4).

Знания и навыки студента оцениваются по балльной системе. Каждое выполненное студентом задание приносит ему определенное количество баллов, а именно:

Неделя	Уч.з. 12	Уч.з. 13	К.з. 13	Уч.з. 14	Уч.з. 15	К.з. 14	Уч.з. 16	К.з. 15	К.з. 16	Итого
10	2 балла	2 балла	3 балла							7 баллов
11				2 балла	2 балла	3 балла				7 баллов
12							2 балла	3 балла	3 балла	8 баллов
	<i>Всего за модуль: 22 балла</i>									

Модуль можно считать успешно освоенным при условии выполнения и зачета СТРОГО ВСЕХ перечисленных пунктов плана.

**Понедельное содержание теоретических материалов,
учебных и контрольных заданий**

10 НЕДЕЛЯ

**Лекция 9. Общее представление о диагностике
организационной культуры: характеристика, этапы,
стратегии**

Отсутствие системного подхода в определении терминов менеджмента отразилось и на сложности определения места диагностики в процессе управления в целом и определении понятия и сущности «диагностики организационной культуры», в частности. Сложность объясняется наличием различных терминов, определяющих понятия одного класса.

Поэтому, первоначально определяя место диагностики, постараемся упорядочить термины менеджмента, связанные с понятием «диагностика» или близкие к нему и определить понятие и сущность «диагностики организационной культуры».

В Большом экономическом словаре приводятся следующие определения⁵³:

Контроль (фр. controle - проверка) – составная часть управления экономическими объектами и процессами с целью проверки соответствия наблюдаемого состояния объекта желаемому и необходимому положению, предусмотренному законами, инструкциями, другими нормативными актами, а также программами, планами, договорами, проектами, соглашениями. **Параметрический контроль** – проверка

⁵³ Большой экономический словарь. – М., 2012
[//http://big_economic_dictionary.academic.ru/3562](http://big_economic_dictionary.academic.ru/3562)

соответствия параметров объекта (процесса) установленным нормам.

Контроллинг – система постоянной оценки всех сторон деятельности предприятия, его подразделений, руководителей, сотрудников с точки зрения своевременного и качественного выполнения заданий стратегического плана, выявления отклонений и принятия безотлагательных, энергичных действий, чтобы намеченные рубежи были достигнуты при любых изменениях хозяйственной ситуации.

Мониторинг (англ. monitoring от лат. monitor – надзирающий) – наблюдение, оценка и прогноз состояния какого-либо явления или процесса, анализ их деятельности как составная часть управления. Мониторинг применяется для анализа и изучения развития внешнеэкономических связей, видов деятельности, обучения руководителей и специалистов в определенной области.

Продолжая изучение вопроса, рассмотрим близкие по значению термины:

Анализ – (греч. analysis - разложение) – метод научного исследования явлений и процессов, в основе которого лежит изучение составных частей, элементов изучаемой системы. В экономике анализ применяется с целью выявления сущности, закономерностей, тенденций экономических и социальных процессов, хозяйственной деятельности на всех уровнях (в стране, отрасли, регионе, на предприятии, в частном бизнесе, семье) и в разных сферах экономики (производственная,

социальная). Анализ служит исходной, отправной точкой прогнозирования, планирования, управления экономическими объектами и протекающими в них процессами⁵⁴.

Экономический анализ – выведение экономических закономерностей на основе исследования соответствующих фактов экономической действительности, разложение экономики на отдельные части, именуемые экономическими категориями, и их анализ. Экономический анализ призван обосновать с научных позиций решения и действия в области экономики, социально - экономическую политику, способствовать выбору лучших вариантов действий. **Микроэкономический анализ** распространяется на отдельные объекты и процессы, чаще всего имеет место в форме анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий, фирм, включая анализ объемов производства, издержек, прибыльности. **Ретроспективный анализ** представляет изучение сложившихся в прошлом тенденций. **Перспективный анализ** направлен на изучение будущего⁵⁵.

Диагностика экономической системы – совокупность исследований для определения целей функционирования хозяйственного объекта (организации, предприятия), способов их достижения, выявления проблем и вариантов их решения⁵⁶.

⁵⁴Экономика и право: словарь-справочник. — М.: Вуз и школа. Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков. 2004.

⁵⁵Энциклопедический словарь экономики и права
[//http://dic.academic.ru/contents.nsf/dic_economic_law/](http://dic.academic.ru/contents.nsf/dic_economic_law/)

⁵⁶Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 479 с.. 1999.

Экономическая диагностика предприятия – комплексный анализ и оценка экономических показателей работы предприятия на основе изучения отдельных результатов, неполной информации с целью выявления возможных перспектив его развития и последствий текущих управленческих решений. Как итог диагностики, на основе оценки состояния хозяйства и его эффективности делаются выводы, необходимые для принятия решений о целевом кредитовании, о покупке или продаже предприятий, о его закрытии и т.п.

Анализируя эти определения можно прийти к следующим выводам⁵⁷:

1. Контроль – это **функция** управления.
2. Контроллинг – это **система** оценки.
3. Анализ – это **метод** исследований.
4. Диагностика – это **комплекс исследований**, включающий в свой состав, как методы, анализ и оценку.

«Диагностика организационной культуры» представляет собой комплекс исследований, направленный на изучение организационной культуры с целью прогнозирования возможных путей развития предприятия.

Поэтапный план проведения диагностики организационной культуры включает в себя следующие этапы⁵⁸:

⁵⁷Григан А.М. Управленческая диагностика: теория и практика: Монография / А.М. Григан. Ростов н/Д: Изд-во РСЭИ, 2009. 316 с.

⁵⁸ Бурнс Т.Ф., Сталкер Г.М. Культура менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2009. С. 95

1. Определение предмета диагностики: постановка управленческой задачи и определение целей исследования.
2. Определение объекта диагностики: выбор изучаемых аспектов организационной культуры.
3. Выбор стратегии измерения. Разработка методического и практического инструментария.
4. Проведение измерения.
5. Анализ полученных характеристик организационной культуры, определение ее типа (если это предусмотрено методикой).
6. База для прогноза и принятия управленческих решений. Разработка комплекса мероприятий (конкретные рекомендации). Прогнозирование возможных проблем в сфере управления персоналом и в целом в работе предприятия.

Традиционно выделяется три основные стратегии диагностики организационной культуры, в каждую из которых входят свои методы исследования и анализа⁵⁹:

Холическая стратегия предполагает глубокое погружение исследователя в культуру и действие в ней как глубоко сопричастного наблюдателя, консультанта или даже члена коллектива. Это так называемые полевые методы изучения ситуации путем реального погружения в нее. Основная цель

⁵⁹ Данилов П. Место и роль организационной культуры // [###_ftnref47" name="_ftn47" title="">](#)[47] Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2009. –С. 98

исследователя - стать «своим человеком», а затем использовать весь арсенал средств наблюдения и получения информации. Инструменты такого анализа: хронометраж, ведение дневника, метод эмпирических наблюдений, стоп-упражнения, опыт исповеди и т.п. Современные консультанты также используют такие формы работы, как рабочие группы, состоящие из консультантов и сотрудников компании, семинары-обсуждения с ключевыми лицами компании.

Метафорическая (языковая) стратегия заключается в изучении образцов действующих нормативно-методических документов; документов, регламентирующих систему отношений и обмена информацией между различными звеньями организации; отчетности, а также особенностей языка этих документов, басен и легенд, рассказов и мифов, анекдотов и шуток, стереотипов общения, сленга, гимнов и девизов компании. Например, в качестве одного из методов обнаружения и описания ценностей Э.Шейн предлагает контент-анализ внутриорганизационной документации.

Количественная стратегия предполагает использование опросов, анкетирования, интервью, фокус-групп и других подобных методов, заимствованных в основном из социологии, а также методов модельного анализа. Преимущества опросников состоят в том, что они позволяют за короткий срок охватить все слои организации и получить объективную картину ценностей и установок людей. Для того чтобы эти методы были действительно эффективны, необходимо строить вопросы таким

образом, чтобы они отражали базисные ценностные установки сотрудников (т. е. саму культуру), а не вторичное отношение к существу явлений (например, социальный климат в коллективе).

В рамках количественной стратегии диагностики культуры одна из самых популярных методов диагностики выступает метод К. Камерон и Р. Куинн. Авторы предлагают использовать в рамках этого метода «процедуру анализа неких сценариев, в которых реакция респондентов отражает степень, в какой написанные сценарии оказываются знаковыми для культуры их собственной организации... Респонденты могут не осознавать критически важные атрибуты культуры, пока им не бросится в глаза намек, включенный в сценарий вопросника».

Так, К. Камерон и Р. Куинн исследовали индикаторы эффективности крупных компаний по двум измерениям⁶⁰. В рамках первого измерения, одни компании считают себя эффективными, если они стабильны, предсказуемы и механистически целостны, другие - если они склонны к переменам, адаптивны и постоянно движутся вперед. Второе измерение рассматривает критерии эффективности либо как внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, либо как внешнюю ориентацию, дифференциацию и соперничество. Эти два измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых соответствует своему типу организационной культуры. Данная типология представляет практическую ценность, так как охватывает ключевые характеристики культур, в т.ч. в области

⁶⁰ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2009

управления персоналом, позволяет получить их качественные и количественные оценки и осуществлять диагностику изменений культуры предприятий. Инструментом оценки текущей культуры и ее предпочтительного состояния является разработанная авторами типологии анкета. Методика построения профилей организационной культуры (OCAI) является достаточно известной и популярной среди западных и отечественных консультантов (подробнее см лекция 10 модуль 4).

Многочисленные исследования, проведенные на российских предприятиях, показывают, что для большинства компаний характерно стремление персонала развиваться в направлении клановой культуры, особенно в вопросах стиля лидерства, который является, по сути, связующей нитью между организацией и ее работниками. Поэтому для современного российского лидера развитие клановых навыков и компетенций представляется весьма перспективным и необходимым для того, чтобы быть активным проводником организационной культуры среди работников.

Итак, диагностика организационной культуры дает представление о сильных и слабых сторонах культуры организации, ее ресурсах, потенциальных возможностях, показывает, какие элементы организационной культуры игнорируются, упускаются или недооцениваются. Кроме того, диагностика организационной культуры - это чрезвычайно полезная работа для развития управленческого мышления и

повышения управленческой квалификации самих менеджеров компании. Это ценнейший ресурс, который нуждается в постоянной "подпитке" и непрерывном развитии. В ходе диагностики организационной культуры можно получить уникальную возможность повлиять на будущее компании. При проведении диагностики учитываются мнения, суждения, оценки и т.д., вся собранная информация, полученная в ходе диагностических мероприятий, при соблюдении полной анонимности и конфиденциальности предоставляется руководителям организации для последующего использования в интересах повышения эффективности бизнеса.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимается под категорией «диагностика»?
2. Что такое «диагностика организационной культуры»?
3. Каковы этапы диагностики организационной культуры?
4. Перечислите и охарактеризуйте стратегии диагностики организационной культуры?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Большой экономический словарь. – М., 2012
[//http://big_economic_dictionary.academic.ru/3562](http://big_economic_dictionary.academic.ru/3562)
2. Бурнс Т.Ф., Сталкер Г.М. Культура менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2009. С. 95

3. Григан А.М. Управленческая диагностика: теория и практика: Монография / А.М. Григан. Ростов н/Д: Изд-во РСЭИ, 2009. - 316 с.
4. Данилов П. Место и роль организационной культуры // [##_ftnref47" name="_ftn47" title="">](#)[47] Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2009. –С. 98
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2009
6. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 479 с.. 1999.
7. Экономика и право: словарь-справочник. — М.: Вуз и школа. Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков. 2004.
8. Энциклопедический словарь экономики и права [//http://dic.academic.ru/contents.nsf/dic_economic_law/](http://dic.academic.ru/contents.nsf/dic_economic_law/)

Учебное задание 12

1. Прочитайте приведенные ниже варианты текстов и найдите несоответствия между содержанием лекции 9 и данными текстами.
2. Занесите в таблицу исправленные фрагменты текстов из каждого варианта.

№ варианта	Исправленные фрагменты
1	
2	

3	
4	
5	

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Корректно оформленные ответы согласно заданию (объем выполненного задания *около 1 страницы*).
2. Выполнение работы в заданные сроки.

Вариант 1

«Поэтапный план проведения диагностики организационной культуры включает в себя следующие этапы:

1. Определение объекта диагностики: выбор изучаемых аспектов организационной культуры.
2. Определение предмета диагностики: постановка управленческой задачи и определение целей исследования.
3. Выбор стратегии измерения. Разработка методического и практического инструментария.
4. Проведение измерения.
5. Анализ полученных характеристик организационной культуры, определение ее типа (если это предусмотрено методикой).
6. База для прогноза и принятия управленческих решений. Разработка комплекса мероприятий (конкретные рекомендации). Прогнозирование возможных проблем в сфере управления персоналом и в целом в работе предприятия».

Вариант 2

«Экономический анализ – выведение экономических закономерностей на основе исследования соответствующих фактов экономической действительности, разложение экономики на отдельные части, именуемые экономическими категориями, и их анализ. Экономический анализ призван обосновать с научных позиций решения и действия в области экономики, социально - экономическую политику, способствовать выбору лучших вариантов действий. **Микроэкономический анализ** направлен на изучение будущего. **Ретроспективный анализ** представляет изучение сложившихся в прошлом тенденций. **Перспективный анализ** распространяется на отдельные объекты и процессы, чаще всего имеет место в форме анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий, фирм, включая анализ объемов производства, издержек, прибыльности.

Диагностика экономической системы – совокупность исследований для определения целей функционирования хозяйственного объекта (организации, предприятия), способов их достижения, выявления проблем и вариантов их решения.»

Вариант 3

«Метафорическая (языковая) стратегия заключается в изучении образцов действующих нормативно-методических документов; документов, регламентирующих систему отношений и обмена информацией между различными звеньями организации; отчетности, а также особенностей языка этих

документов, баек и легенд, рассказов и мифов, анекдотов и шуток, стереотипов общения, сленга, гимнов и девизов компании. Например, в качестве одного из методов обнаружения и описания ценностей Э. Шейн предлагает case study внутриорганизационной документации».

Вариант 4

«Количественная стратегия предполагает использование опросов, анкетирования, интервью фокус-групп и других подобных методов, заимствованных в основном из социологии, а также методов модельного анализа. Недостатки опросников состоят в том, что они позволяют за короткий срок охватить все слои организации и получить объективную картину ценностей и установок людей. Для того чтобы эти методы были действительно эффективны, необходимо строить вопросы таким образом, чтобы они отражали базисные ценностные установки сотрудников (т. е. саму культуру), а не вторичное отношение к существу явлений (например, социальный климат в коллективе)».

Вариант 5

«Холическая стратегия предполагает глубокое погружение исследователя в культуру и действие в ней как глубоко сопричастного наблюдателя, консультанта или даже члена коллектива. Это так называемые полевые методы изучения ситуации путем реального погружения в нее. Основная цель исследователя - стать «своим человеком», а затем использовать

весь арсенал средств наблюдения и получения информации. Инструменты такого анализа: хронометраж, ведение дневника, метод эмпирических наблюдений, контент-стоп-упражнения, опыт исповеди и т.п. Современные консультанты также используют такие формы работы, как рабочие группы, состоящие из консультантов и сотрудников компании, семинары-разговоры с ключевыми лицами компании».

Учебное задание 13

1. Описать и провести сравнение сущности и понятия категорий «контроль», «контроллинг», «мониторинг», «анализ», «экономический анализ», «диагностика экономической системы», «диагностика организационной культуры» НЕ используя материал лекции 9, а на основе 5 источников и более.

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

При подготовке к выполнению учебного задания необходимо изучить рекомендованную литературу.

Выполненное задание должно представлять собой тезисы. В данном случае под тезисами понимается совокупность отдельных положений, логически связанных друг с другом. При этом часто подразумевается, что их доказательство имеет место в тексте основной (объемной) публикации.

Основная цель написания любых тезисов – обобщить имеющийся материал, изложить его суть в кратких формулировках, раскрыть содержание относительно большой по объему публикации или доклада, глубоко разобраться в вопросе,

проанализировать его и создать возможность противопоставления своих мыслей мыслям других либо дополнить последние.

Главное отличие тезисов от других научных текстов – малый объем (1–2 печатные страницы), в котором необходимо изложить все основные идеи доклада (статьи).

Алгоритм написания тезисов по публикации другого автора:

- автор тезисов заранее не знаком с материалом и поэтому должен его тщательно изучить;
- после предварительного ознакомления текст читают вторично, при этом разбивают текст на ряд отрывков;
- далее находят в каждой части выделенного текста то, что определило первоначальное его членение; выписывают или временно просто отмечают это главное в самом тексте публикации;
- затем, хорошо продумав выделенное, уяснив его суть, формулируют отдельные положения. Это и будут тезисы.

Структура тезисов:

- краткое вступление (актуальность темы);
- цель работы (поставить проблему/задачу);
- обзор не менее 5 существующих точек зрения на проблему или описание ситуации в предметной области с опорой на предложенный список рекомендованной литературы;
- собственные умозаключения на исследуемую тему;

- вывод (какая задача или проблема ставится для последующего решения).

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц* (ответ на каждый вопрос должен занимать не менее 2 страниц).

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие в тезисной форме описания и сравнительного анализа сущности и понятия категорий «развитие», «развитие персонала» на основе 5 источников и более (качество записи определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).
2. Наличие в тезисной форме описания и сравнительного анализа классификаций технологий развития персонала (5 авторов и более; качество записи определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).
3. Правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии.
4. Наличие собственных комментариев и дополнений.
5. Грамотная профессиональная речь.
6. Активное участие студента в обсуждении на форуме изучаемых вопросов в режиме онлайн (в режиме реального времени).
7. Выполнение работы в заданные сроки.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос.

- экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2010.
2. Фетисов А.В. Управление культурами: [учеб. пособие] / А. В. Фетисов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. - Москва: Дело, 2010. - 140 с.
 3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учеб. для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / Эдгар Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. - 3-е изд. - Москва ; Санкт-Петербург ; Нижний Новгород [и др.]: Питер, 2011. - 336 с.

Дополнительная литература

4. Аверьянов Л.Я. Организационная культура управления современных предприятий. СПб. 2004.
5. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Психология" (030301), "Менеджмент орг." (080507), "Упр. персоналом" (080505) / Г. Х. Бакирова. - Москва: ЮНИТИ, 2008. - 591 с.
6. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие / А. Н. Занковский. - Москва: ФОРУМ, 2009. - 648 с.
7. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. 2001.
8. Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR: Учеб.-практ. пособие / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. - М. ; Ростов н/Д: МарТ, 2003. - 416 с..

9. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. М. 2005.
10. Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией: учеб. пособие по специальностям 080507 "Менеджмент организации" и 040201 "Социология" /Ю.Д.Красовский. - Москва: ЮНИТИ, 2007. – 391 с.
11. Медведев В.П. Теория организации: учеб.-метод. комплекс / В. П. Медведев, Э. А. Понуждаев. - Москва: Экономистъ, 2007.
12. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: [учеб. пособие] / С. П. Мясоедов. - 2-е изд. - Москва: Дело, 2008. - 256 с.
13. Полукаров В.Л. Психология менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов / В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин ; Моск. ин-т упр. [и др.]. - Москва: КНОРУС, 2008. - 280 с.
14. Предпринимательская деятельность: учеб. для студентов вузов / [Э. А. Арустамов, Р. С. Андреева, Т. С. Кривцова и др.] ; под ред. Э. А. Арустамова. - Москва: КНОРУС, 2011. - 204 с
15. Сергеев А.М. Организационное поведение. Тем, кто избрал профессию менеджера.: учеб. пособие по специальности "Менеджмент орг." / А. М. Сергеев. - 3-е изд., стер. - Москва: Академия, 2008. - 288 с.
16. Томилов В.В. Культура предпринимательства: Деловые игры. Практикумы. Ситуации: Учеб. пособие / В.В. Томилов. - СПб. и др.: Питер, 2001. - 176 с.

17. Управление персоналом организации: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент орг.", "Упр. персоналом", "Экономика труда" / [А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - Изд. 3-е, доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 638 с.
18. Шаталова Н.И. Социальная структура и социальная организация предприятия: [монография] / Н. И. Шаталова, Т. И. Волкова ; Урал. гос. ун-т путей сообщения. - Екатеринбург: УрГУПС, 2007. - 190 с.
19. Шейн Э. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений "клиент-консультант" / Эдгар Шейн; [пер. с англ. И. Малковой]. - Москва ; Санкт-Петербург ; Нижний Новгород [и др.]: Питер, 2008. - 288 с.
20. Ястребова Е.М. Корпоративная культура библиотеки: теория, история, современные тенденции: [учеб.-метод. пособие] / Е. М. Ястребова. - Москва: Литера, 2009. - 255 с.

Контрольное задание 13

Поэтапный план проведения диагностики организационной культуры

1. На основе рекомендованной литературы и теоретического материала модуля составить гипотетический поэтапный план проведения диагностики организационной культуры предприятия с учетом выбора *одной* стратегии диагностики: или холической, или метафорической

(языковой), или количественной (см лекция 9), в данном случае проводить само диагностическое измерение не требуется.

2. Выбор предприятия: возможно, использования в качестве базы исследования место работы студента, место прохождения практики или место учебы (ФГАОУ ВПО «УрФУ»).
3. Поэтапный план проведения диагностики организационной культуры включает в себя следующие этапы:
 - 1) Определение предмета диагностики: постановка управленческой задачи и определение целей исследования. Определение объекта диагностики: выбор изучаемых аспектов организационной культуры предприятия.
 - 2) Выбор стратегии измерения. Разработка методического и практического инструментария согласно выбранной стратегии.
 - 3) Проведение измерения (указать только сроки/даты, время в часах для проведения измерения, ответственных).
 - 4) Анализ полученных характеристик организационной культуры, определение ее типа (если это предусмотрено методикой) (указать только на какие моменты важно обратить внимание при проведении анализа).
 - 5) База для прогноза и принятия управленческих решений: разработка комплекса мероприятий (конкретные

рекомендации); прогнозирование возможных проблем в сфере управления персоналом и в целом в работе предприятия.

***Методические рекомендации для выполнения
контрольного задания***

При подготовке к выполнению контрольного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу. Гипотетический поэтапный план проведения диагностики организационной культуры предприятия с учетом выбора *одной* стратегии диагностики следует привести в форме эссе. Правила написания эссе см. выше.

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц*.

В ходе выполнения контрольного задания план и обоснование его эффективности обсуждаются на форуме с другими студентами.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие эссе в электронном виде, содержащего теоретический анализ, ссылки на авторов, авторскую точку зрения студента по исследуемому вопросу, раскрывающего в полном объеме все этапы плана проведения диагностики организационной культуры предприятия с учетом выбора *одной* стратегии.

2. Активное участие студента в обсуждении на форуме изучаемых вопросов в режиме онлайн (в режиме реального времени).
3. Грамотная профессиональная речь.
4. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.
5. Выполнение работы в заданные сроки.

Рекомендованная литература

Основная

1. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2010.
2. Фетисов А.В. Управление культурами: [учеб. пособие] / А. В. Фетисов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. - Москва: Дело, 2010. - 140 с.
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учеб. для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / Эдгар Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. - 3-е изд. - Москва ; Санкт-Петербург ; Нижний Новгород [и др.]: Питер, 2011. - 336 с.

Дополнительная литература

4. Аверьянов Л.Я. Организационная культура управления современных предприятий. СПб. 2004.
5. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов,

- обучающихся по специальностям "Психология" (030301), "Менеджмент орг." (080507), "Упр. персоналом" (080505) / Г. Х. Бакирова. - Москва: ЮНИТИ, 2008. - 591 с.
6. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие / А. Н. Занковский. - Москва: ФОРУМ, 2009. - 648 с.
 7. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. 2001.
 8. Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR: Учеб.-практ. пособие / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. - М. ; Ростов н/Д: МарТ, 2003. - 416 с..

11 НЕДЕЛЯ

Лекция 10. Методики и технологии диагностики организационной культуры: на примере технологии OSAI (К. Камерона и Р. Куинна)

Существует множество способов диагностики организационной культуры. В данном вопросе работали Р. Рюттингер, Г. Хофштеде, С. Ханди, Т.Е.Дейл и А.А.Кеннеди, М.Бурке, Ф.Тромпенаарса, Д.Коула, Р. Харрисон, Р.Акоффа, Ф.Клукхон и Ф.Л. Штротбек, Г.Лейн и Дж. Дистефано, У. Оучи, С.Иошимири, Р. Блеза и Ж. Матетона и др (подробнее см лекция 3 модуль 1).

Одной из часто используемых является технология OSAI, разработанная К.Камероном и Р.Куинном на материале западных организаций. При многократном практическом использовании она зарекомендовала себя как наиболее ресурсосберегающая, целостная и наглядная. При всем видимом различии западных и отечественных организаций бросается в глаза то общее, что делает их сходными. Организации вынуждены подстраиваться под окружающую среду, причем изменения организаций должны осуществляться соразмерно глубине и скорости изменений окружающей среды. Условия, в которых функционируют организации, требуют ответной

реакции, при отсутствии которой организация прекращает свое существование⁶¹.

Работа с этой технологией помогает актуализировать знания теоретических основ типологий организационных культур (подробнее см лекция 3 модуль 1), выяснить, как построена рамочная конструкция конкурирующих ценностей, определяющих тот или иной тип организации.

ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ:

технология OSAI (К. Камерона и Р. Куинна)

Инструмент OSAI предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры.

1. Важнейшие характеристики организации.
2. Общий стиль лидерства.
3. Управление наемными работниками.
4. Связующая сущность организации.
5. Стратегические цели организации.
6. Критерии успеха.

Данная конструкция базируется на измерении и соотнесении организационных показателей, характеризующих фактический уровень состояния главных индикаторов эффективности организации. При этом данные индикаторы – это стержневые ценности организации, средоточие базисных допущений, ориентаций и ценностей, тех элементов, которые

⁶¹http://www.xliby.ru/delovaja_literatura/modeli_upravlenija_personalom/p4.php

образуют ее организационную культуру и по которым можно вынести суждение о компании.

Ключевыми критериями стали 39 индикаторов, которые составили определяющий набор измерителей организационной эффективности. Этот список был проанализирован с целью установления определенных образцов, или группы индикаторов, характеризующих определенные типы организационной культуры предприятия.

«Эти индикаторы позволили выделить два основных измерения, одним из которых стало отражение критериев, подчеркивающих характеристики уровня гибкости, дискретности и динамизма в сравнении с уровнем стабильности, порядка и контроля...

Второе измерение – критерии эффективности, определяющие уровень внутренней ориентации, интеграции и единства наряду с уровнем внешней ориентации и соперничества. Таким образом, некоторые организации могут достичь максимальной эффективности в случае, если они обладают характеристиками внутренней гармонии. Другие же – если фокус их деятельности настроен на взаимодействие или конкуренцию вне их собственных границ» (рис. 4)⁶².

⁶²http://www.xliby.ru/delovaja_literatura/modeli_upravlenija_personalom/p4.php



Рис. 4. Схема измерений организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну

Итак, континуум первого измерения простирается от организационной многогранности и пластичности на одном краю до организационной неколебимости и долговечности на другом.

Следовательно, одни организации могут считаться эффективными, если они отличаются способностью быстрой адаптации к изменениям внешней среды. Руководство таких организаций постоянно находится в поиске новых форм управления, стандартов качества, путей оптимизации технологии производства и изменения ассортимента производимых товаров или услуг. Другие организации могут стать эффективными в том случае, если их формы управления отличаются стабильностью и предсказуемостью, а процесс производства характеризуется долговечностью и постоянством, как по структуре, так и по ассортименту производимых товаров или услуг.

Континуум второго измерения простирается от организационной сплоченности и согласованности на одном краю до организационной разобщенности и независимости на другом.

Таким образом, некоторые организации могут быть эффективными, если основное внимание уделяется требованиям плавности, поступательности и бесперебойности работы всех функциональных отделов, работники которых обязаны четко следовать предписаниям и правилам внутриорганизационного устройства.

Другие же организации должны акцентировать внимание на профессиональной компетенции, способностях отдельных работников, действия которых могут повысить уровень конкурентоспособности организации на рынке и обеспечить быстроту реакции на изменение предпочтений потребителя. Индивидуально оценивая вклад каждого работника в итоговый результат деятельности организации, предоставляя возможность самостоятельного выбора оптимальной формы работы, руководство стимулирует внутреннюю конкуренцию, раскрывающую интеллектуальный и профессиональный потенциал каждого работника.

Оба рассмотренных выше измерения образуют четыре квадрата, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности.

Эти четыре группы критериев определяют стержневые ценности, по которым выносится суждение об организации. Стержневые ценности, лежащие на разных краях каждого континуума, отвергают друг друга, то есть гибкость противоречит стабильности, внутренняя ориентация – внешней направленности. В результате оба измерения формируют квадраты, отрицающие один другой и конкурирующие друг с другом. Каждому из этих квадратов было присвоено название, соответствующее его наиболее примечательным характеристикам: *клан*, *адхократия*, *рынок* и *иерархия* (рис.5)⁶³.



Рис.5. Рамочная конструкция. Модели организационных культур по К.Камерону и Р. Куинну

Каждый квадрат представляет собой средоточие базисных допущений, ориентаций и ценностей, элементов, которые

⁶³http://www.xliby.ru/delovaja_literatura/modeli_upravlenija_personalom/p4.php

образуют организационную культуру. Рассмотрим каждый из этих типов⁶⁴.

Иерархическая культура. Самый ранний подход к трактовке организации в современную эпоху базировался на работе немецкого социолога М. Вебера. Он предложил семь характеристик, со временем признанных классическими атрибутами бюрократии (правила, специализация, система отбора по оценкам, иерархия, раздельная собственность, обезличивание, учет). Соответствие этим характеристикам гарантировало высокую эффективность. Они широко использовались организациями, главной целью которых было обеспечение рентабельного, надежного, плавно текущего и предсказуемого выпуска продукции. Ключевыми ценностями успеха считались четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизованные и формализованные правила и процедуры, механизмы контроля и учета.

Применяемый принцип рациональности (рационального выбора) обеспечивает поступательность развития и эффективность организационной системы. А расширение сферы принципа влияния доминирует над способностью использовать инновации и организационную гибкость. Организации с такой культурой стремятся обеспечить себе стабильность функционирования и поступательность развития за счет рационализации управленческих решений, формализации

⁶⁴ Григан А.М. Управленческая диагностика: теория и практика: Монография / А.М. Григан. Ростов н/Д: Изд-во РСЭИ, 2009. - 316 с.

административных, производственных и поведенческих норм. Стратегически важным становится вопрос соответствия и следования работников процедурам, правилам и должностным инструкциям. Пути продвижения по службе предопределяются организационной иерархией и занимаемым статусом. Стабильность и респектабельность положения работника представляет не меньшую ценность для организации, чем его компетентность. К основным проблемам данной организации, возникающим в процессе ее функционирования, можно отнести отсутствие возможности данной системы быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде и недостаток гибкости системы управления.

Рыночная культура. Другая форма организации стала обретать популярность в конце 60-х годов XX века, по мере того как компании все более оказывались перед лицом новых вызовов конкуренции. Эта форма организации в значительной мере базировалась на работе О.Уильямсона и Б.Оучи. Ученые, специализировавшиеся на изучении организаций, установили альтернативный набор видов деятельности, который, как они утверждали, может служить фундаментом для обеспечения организационной эффективности. Самым важным они считали операционные издержки. Эта новая конструкция получила название рыночной формы организации. Ее внимание в основном фокусируется на операциях с внешними клиентами, включая поставщиков, потребителей, подрядчиков, лицензиатов, профессиональные союзы, органы правового регулирования.

Прибыльность, итоговые результаты, сила в рыночных нишах, растяжимые цели и безопасные потребительские базы являются главными установками компаний. Стержневыми целями, доминирующими в компаниях рыночного типа, являются конкурентоспособность и продуктивность. Они достигаются благодаря сильному акценту на внешних позициях и контроле.

Организационная структура и система управления динамичны, меняются в зависимости от характера и специфики стоящей перед организацией и работниками цели или задачи. Организация легко адаптируется к изменениям внешней среды.

Клановая культура получила свое название в силу своей схожести с организацией семейного типа. Формы кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Они больше похожи на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Вместо правил и процедур иерархии или конкурирующих прибыльных центров рынка типичными характеристиками фирм кланового типа являются бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними.

Основные базисные допущения в клановой культуре. Во-первых, с внешним окружением лучше всего справиться, организуя бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных работников.

Во-вторых, потребителей лучше всего воспринимать как партнеров.

В-третьих, организация действует в бизнесе, создающем для рабочего гуманное внешнее окружение. В итоге, главная задача менеджмента состоит в делегировании наемным работникам полномочий, проявлении преданности делу и преданности организации.

Такие компании отличает высокая обязательность, они делают акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, придают значение высокой степени сплоченности коллектива, следованию традициям и моральному климату.

«Человек, находящийся в центре власти, должен обладать интуицией и уметь мыслить общими категориями»⁶⁵.

Адхократическая культура сформировалась по мере того, как мир переходил из эры индустрии в эру информации. Организации с этим типом культуры наиболее адекватно реагируют на бурно изменяющиеся внешние условия.

Основные допущения состоят в том, что новаторские и опережающие время решения – это именно то, что ведет к успеху. Организация функционирует главным образом в сфере разработки новой продукции, совершенствования услуг и подготовки к будущим экономическим прорывам. Главная задача менеджмента заключается в ускорении предпринимательства, поощрении творчества и деятельности на передовых рубежах. Адаптация к внешней среде и новаторство

⁶⁵ Ханди Ч. Искусство управления в организации будущего / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб., 2001.

ведут к обретению новых ресурсов и повышению прибыльности, акцент ставится на предвидении будущего, допускается даже некоторая организационная анархия. Ярко выражена установка на индивидуальность, поощряется риск и предвидение будущего.

Слово «адхократия» происходит от латинского выражения *ad hoc* (по случаю) и определяет некую временную, специализированную, динамичную организационную единицу. Главная цель адхократии – ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход работников к делу в ситуациях, для которых типичны неопределенность, двусмысленность⁶⁶.

В долгосрочной перспективе организация акцентируется на быстром росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство или предоставление уникальных и оригинальных продуктов или услуг.

Используя системный подход к рассмотрению феномена организации, можно утверждать, что организации – это прежде всего экономические системы, поддерживаемые и обслуживаемые социальной частью ее составляющих. Они наделены не только общими чертами, но и специфическими особенностями, отражающими функционирование каждой самостоятельной единицы, являющейся, в свою очередь, элементом системы более высокого уровня организации. Это дает основания полагать, что проблемы формирования и реализации модели культуры решаются дифференцированно как

⁶⁶http://cals.ru/sites/default/files/downloads/conf/conf-11-niccal_elizarov_evstratov.pdf

на макроуровне (в масштабе страны и регионов), так и на микроуровне (то есть на уровне конкретных организаций с учетом сложившихся в них моделей организационной культуры и соответствующих тенденций развития).

Основной ресурс – умение и потенциал отдельных работников, составляющий эффективность таких организаций. Организационная структура и система управления динамичны, меняются в зависимости от кадровой расстановки по функциональным позициям.

Однако следует помнить, что данные типологии организаций «идеальны и представлены в виде цельной системы». В реальности организация не может принадлежать только к одному типу, перенимая весь комплекс свойств, характеризующих только этот тип. Это обуславливает комплекс ценностных ориентаций соответствующих им моделей организационных культур. Каждая организация должна иметь основные характеристики того или иного типа, которые будут доминировать. Но это не мешает иметь и другие, побочные факторы, причисляющие ее одновременно к другому типу организационного устройства.

Речь скорее идет об установлении «системообразующих» факторов эффективности деятельности организации, на которые стоит обратить особое внимание. Необходимо также сконцентрировать усилия на мерах по их актуализации и, наоборот, выявить недостатки и неверные направления

деятельности организации с целью их последующей корректировки.

Модели организационных культур и основные характеристики организационного устройства⁶⁷.

Клановая культура

Очень дружелюбное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры и главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде, совершенствовании личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие. Критически важными моментами становятся: управление бригадами, управление межличностными отношениями, управление совершенствованием других.

Лидерские роли распределяются следующим образом.

Пособник. Личность, ориентированная на людей и процессы, улаживающая конфликты и занятая поиском консенсуса. Лидерство основано на вовлечении людей в принятие решений и разрешение проблем. Активно поощряются участие в бизнесе и открытость.

⁶⁷http://www.xliby.ru/delovaja_literatura/modeli_upravlenija_personalom/p4.php

Наставник. Личность заботливая и выражающая участие, понимающая других и проявляющая заботу о нуждах отдельных лиц. Лидерство основано на взаимном уважении и доверии. Активно поощряются следование моральным принципам и преданность делу.

Критерии эффективности выражены в сплоченности, благоприятном моральном климате, прогрессивном развитии человеческих ресурсов. В результате активное участие персонала в делах организации укрепляет преданность делу.

Адхократическая культура

Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство, предоставление уникальных и новых продуктов или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу. Критически важными моментами становятся: управление новаторством, стратегическое управление, управление непрерывным развитием.

Лидерские роли распределяются следующим образом.

Новатор. Личность талантливая и созидательная, способная предвидеть изменения. Лидерство основано на предвидении лучшего будущего и поддержки в этом других. Активно поощряются новаторство и приспособляемость к изменяющимся условиям.

Провидец. Личность, ориентированная в будущее, озабоченная тем, куда идет организация, делающая акцент на ее возможностях и оценивающая вероятность успеха. Признак этого стиля лидерства – стратегическое планирование и непрерывное совершенствование текущей деятельности.

Критерии эффективности выражены в передовых результатах, творческом подходе, персональном и профессиональном росте. В результате новаторство позволяет вынашивать новые ресурсы.

Иерархическая культура

Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Ее долгосрочные заботы состоят в обеспечении стабильности и показателях плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков затрат. Управление наемными

работниками характеризуется гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Критически важными моментами становятся: управление координацией, управление системой контроля, управление развитием культуры.

Лидерские роли распределяются следующим образом.

Инструктор. Личность, отслеживающая детали и знающая дело. Технический хорошо информированный эксперт. Лидерство основано на управлении информацией. Активно поощряются документирование и информационный менеджмент.

Координатор. Личность, заслуживающая доверия, надежная, поддерживающая структуру и рабочий поток. В основании его влияния лежат инжиниринг по ситуации, управление календарными графиками, распределение назначений, размещение ресурсов и т. д. Активно поощряются стабильность и контроль.

Критерии эффективности выражены в рентабельности производства, своевременности и гладкости функционирования. В результате контроль способствует рентабельности деятельности предприятия.

Рыночная культура

Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы

и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение зримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важны конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Критически важными моментами становятся: управление конкурентоспособностью, стимулирование активности наемных работников, управление обслуживанием потребителей.

Лидерские роли распределяются следующим образом.

Боец. Личность агрессивная и решительная, активно стремящаяся к решению задач и достижению целей, получающая заряд энергии в конкурентных ситуациях. Достижение победы – доминирующая цель, фокус внимания – на внешних конкурентах и позиции на рынке.

Постановщик проблем. Личность, ориентированная на обдумывание задач и принятий решений, добивающаяся результатов упорным трудом. Лидерство основано на настойчивой и разумной аргументации в пользу доведения дела до конца. Активно поощряется продуктивность.

Критерии эффективности выражены в определении и закреплении доли на рынке, достижении цели, поражении конкурентов. В результате конкуренция способствует продуктивности деятельности предприятия.

Практическую значимость проведения диагностики и измерения организационной культуры по технологии OSAI можно охарактеризовать следующим образом.

1. Исследование, проведенное по шести ключевым направлениям, отражает реальное положение дел в организации. При сравнении полученных результатов сразу становятся очевидными расхождения в позиции руководства компании с мнением менеджеров, а также с точкой зрения рядовых членов коллектива в отношении ожидаемых и желанных путей и масштаба реорганизации. Как показывает практика проведения такого рода исследований, несмотря на схожесть во взглядах и единое понимание того, к чему организации надо стремиться, графическое выражение результатов исследования получается в большинстве случаев разным, а в некоторых случаях эта разница может даже шокировать.

2. Если полученные результаты вынести на коллективное обсуждение, то дебаты помогут выявить не обсуждаемые ранее в коллективе проблемы, разницу во взглядах отдельных сотрудников. На общем собрании всех членов коллектива следует выработать единую точку зрения, общее понимание ситуации и графически отобразить идеальную модель. И именно эта идеальная модель должна стать целью работы трудового коллектива. Коллективное обсуждение результатов данного исследования поможет:

- выработать единую, максимально согласованную точку зрения на происходящие процессы в организации;

- наметить цели на ближайшее и далекое будущее;
- разработать стратегический план действий для реализации необходимых изменений;
- определить конкретные сроки и назначить ответственных за внедрение инноваций и проведение реорганизации;
- разработать соответствующую систему контроля выполнения задач.

3. Главным является то, что данное исследование поможет сотрудникам:

- научиться ставить конкретные организационные вопросы;
- поднимать вопрос о ресурсах организации;
- даст возможность работать в команде;
- поможет более ясно понять цели и ценности организации;
- выработать общую стратегию менеджмента;
- стимулировать потребность в приобретении новых знаний;
- даст возможность проявить лидерские и интеллектуальные способности каждому сотруднику, невзирая на его статус.

4. Сопоставление результатов, полученных в ходе проведения исследования среди руководящего состава и в трудовом коллективе, даст возможность:

- определить основные потребности персонала, а также элементы стратегии управления персоналом, которые по тем или иным причинам не устраивают работников;
- сформулировать – с помощью выявленных потребностей персонала и не устраивающих его моментов – перечень организационных вопросов, которые требуют дополнительной расшифровки и объяснения для трудового коллектива;
- выявить управленческие зоны, требующие повышенного внимания и большего уровня компетенции;
- сравнить соотнесенность профиля организационной культуры и фактического стиля управления;
- разработать, основываясь на выявленных и ставших очевидными причинах конфликтов в коллективе, необходимые методы разрешения этих конфликтов;
- выработать четкую стратегию управленческого поведения для реализации необходимых изменений;
- определить зависимость личной ценностной системы от организационной.

Вопросы для самопроверки

1. Каковы качественные методы исследования организационной культуры?
2. Каковы количественные методы исследования организационной культуры?
3. Что такое ОСАИ как инструмент диагностики организационной культуры?

4. Какова практическая значимость измерений организационной культуры по технологии OSAI?

Список литературы

1. Аверьянов Л.Я. Организационная культура управления современных предприятий. СПб. 2009.
2. Виханский О.С. Менеджмент: учеб. для студентов вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Экономистъ, 2008. - 669 с
3. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие / А. Н. Занковский. - Москва: ФОРУМ, 2009. - 648 с.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. 2011
5. Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR: Учеб. - практ. пособие / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. - М. ; Ростов н/Д: МарТ, 2010. - 416 с.
6. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. М. 2009.
7. Сергеев А.М. Организационное поведение. Тем, кто избрал профессию менеджера.: учеб. пособие по специальности "Менеджмент орг." / А. М. Сергеев. - 3-е изд., стер. - Москва: Академия, 2008. - 288 с.
8. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2010.

9. Томилов В.В. Культура предпринимательства: Деловые игры. Практикумы. Ситуации: Учеб. пособие / В.В. Томилов. - СПб. и др.: Питер, 2011. - 176 с.
10. Управление персоналом организации: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент орг.", "Упр. персоналом", "Экономика труда" / [А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин и др.]; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - Изд. 3-е, доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 638 с.
11. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учеб. для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / Эдгар Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. - 3-е изд. - Москва ; Санкт-Петербург ; Нижний Новгород [и др.]: Питер, 2011. - 336 с.

Учебное задание 14.

Анализ методик и технологий диагностики организационной культуры.

1. Выбрать 5 методик или технологий диагностики организационной культуры из далее предложенных авторов: Р. Рюттингер, Г. Хофштеде, С.Ханди, Т.Е.Дейл и А.А.Кеннеди, М.Бурке, Ф.Тромпенаарса, Д.Коула, Р.Харрисон, Р.Акоффа, Ф.Клукхон и Ф.Л. Штротбек, Г.Лейн и Дж. Дистефано, У. Оучи, С.Иошимури, Р. Блеза и Ж. Матетона.

2. Провести сравнительный анализ выбранных 5 методик или технологий диагностики организационной культуры по указанным в таблице параметрам.

Наименование методики/технологии и диагностики орг культуры, автор, время, место создания	Цель, задачи методики/технологии диагностики орг культур ы, целевая аудитория	Исследуемые параметры методики/технологии и диагностики орг культуры	Диагностический инструментарий: перечислить виды (н-р, анкеты, опросники, тесты и др.)	Продолжительность проведения и периодичность	Результативность и эффективность методики/технологии диагностики орг культуры
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

При подготовке к выполнению учебного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу.

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие полностью заполненной таблицы согласно заданию с опорой на рекомендованную литературу.
2. Правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии.
3. Грамотная профессиональная речь.

4. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).

5. Выполнение работы в заданные сроки.

Рекомендуемая литература

1. Аверьянов Л.Я. Организационная культура управления современных предприятий. СПб. 2009.

2. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие / А. Н. Занковский. - Москва: ФОРУМ, 2009. - 648 с.

3. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. 2011

4. Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR: Учеб. - практ. пособие / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. - М.; Ростов н/Д: МарТ, 2010. - 416 с.

5. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2010.

6. Томилов В.В. Культура предпринимательства: Деловые игры. Практикумы. Ситуации: Учеб. пособие / В.В. Томилов. - СПб. и др.: Питер, 2011. - 176 с.

7. Управление персоналом организации: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент орг.", "Упр. персоналом", "Экономика труда" / [А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова ;

Гос. ун-т упр. - Изд. 3-е, доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 638 с.

8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учеб. для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / Эдгар Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. - 3-е изд. - Москва ; Санкт-Петербург ; Нижний Новгород [и др.]: Питер, 2011. - 336с.

Учебное задание 15.

Разложите на составляющие модели организационных культур (клановую, адхократическую, иерархическую, рыночную) и проиллюстрируйте основные характеристики организационного устройства на примере конкретного предприятия (место работы, место прохождения производственной практики, место учебы ФГАОУ ВПО «УрФУ»).

№ п/п	Модель организационной культуры	Основные характеристики организационного устройства	Иллюстрации примеров конкретного выбранного предприятия
1	Клановая		
2	Адхократическая		
3	Иерархическая		
4	Рыночная		

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

При подготовке к выполнению учебного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу и использовать материалы лекции 10 модуль 4.

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие полностью заполненной таблицы согласно заданию с опорой на рекомендованную литературу.
2. Правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии.
3. Грамотная профессиональная речь.
4. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).
5. Выполнение работы в заданные сроки.

Рекомендуемая литература

1. Аверьянов Л.Я. Организационная культура управления современных предприятий. СПб., 2009.
2. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие / А. Н. Занковский. - Москва: ФОРУМ, 2009. - 648 с.
3. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. 2011
4. Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR: Учеб. - практ. пособие / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. - М. ; Ростов н/Д: МарТ, 2010. - 416 с.

5. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2010.

6. Томилов В.В. Культура предпринимательства: Деловые игры. Практикумы. Ситуации: Учеб. пособие / В.В. Томилов. - СПб. и др.: Питер, 2011. - 176 с.

7. Управление персоналом организации: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент орг.", "Упр. персоналом", "Экономика труда" / [А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - Изд. 3-е, доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 638 с.

8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учеб. для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / Эдгар Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. - 3-е изд. - Москва ; Санкт-Петербург ; Нижний Новгород [и др.]: Питер, 2011. - 336с.

Контрольное задание 14

Анализ корпоративной культуры организации на основе типологии Г.Хофштеде.

1. Изучите теоретические основы предложенной типологии.

2. Определите базу исследования – реальную организацию (например, место работы, место прохождения

производственной практики, место учебы ФГАОУ ВПО «УрФУ»).

3. Проанализируйте существующую организационную культуру по пяти основаниям типологии Г. Хофштеде: «дистанция власти», «избегание неопределённости», «мужественность-женственность», «коллективизм-индивидуализм», «долгосрочность-краткосрочность ориентаций в поведении персонала».

4. Приведите аргументы и факты.

5. Сделайте общий вывод по результатам анализа.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

При подготовке к выполнению контрольного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу. Анализ организационной культуры на основе типологии Г.Хофстеде следует привести в форме эссе. Правила написания эссе см. выше.

Объем выполненного задания *не менее 3 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие эссе в электронном виде, содержащего теоретический анализ, ссылки на автора, авторскую точку зрения студента по исследуемому вопросу, раскрывающего анализ организационной культуры предприятия с учетом использования пяти оснований типологии Г.Хофстеде.

2. Наличие 5 и более обоснованных выводов по результатам анализа.

3. Грамотная профессиональная речь. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.

4. Активное участие студента в обсуждении на форуме изучаемых вопросов в режиме онлайн (в режиме реального времени).

5. Выполнение работы в заданные сроки.

Рекомендуемая литература

1. Григан, А.М. Управленческая диагностика: теория и практика: Монография / А.М. Григан. Ростов н/Д: Изд-во РСЭИ, 2009. 316 с. – Глава 5 [//http://portal-u.ru/glava-5-funktsionalnye-oblasti-upravlencheskoj-dagnostiki/5-4-dagnostika-organizatsionnoj-kultury](http://portal-u.ru/glava-5-funktsionalnye-oblasti-upravlencheskoj-dagnostiki/5-4-dagnostika-organizatsionnoj-kultury)

2. Данилова Е., Тарарухина М. Российская производственная культура в параметрах Г.Хофштеда. //Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. М., 2003. №3. <http://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskaya-proizvodstvennaya-kultura-v-parametrah-g-hofshteda>

3. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2010.

12 НЕДЕЛЯ

Учебное задание 16

1. Ознакомиться с диагностикой организационной культуры OCAI (по К.Камерону и Р. Куинну).
2. Охарактеризовать параметры диагностики организационной культуры OCAI по указанным в таблице параметрам.

Наименование технологии и диагностики орг культуры, автор, время, место создания	Цель, задачи диагностики орг культур ы, целевая аудитория	Исследуемые параметры технологии и диагностики орг культуры	Диагностический инструментарий: перечислить виды (н-р, анкеты, опросники, тесты и др.)	Продолжительность проведения и периодичность	Результативность и эффективность технологии диагностики орг культуры
1.					

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

При подготовке к выполнению учебного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу и материал кейса, предложенный далее.

Объем выполненного задания *не менее 1 страницы*.

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие полностью заполненной таблицы согласно заданию с опорой на рекомендованную литературу.

2. Правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии.
3. Грамотная профессиональная речь.
4. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).
5. Выполнение работы в заданные сроки.

Рекомендуемая литература

1. Аверьянов Л.Я. Организационная культура управления современных предприятий. СПб. 2009.
2. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие / А. Н. Занковский. - Москва: ФОРУМ, 2009. - 648 с.
3. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. 2011
4. Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR: Учеб. - практ. пособие / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. - М.; Ростов н/Д: МарТ, 2010. - 416 с.
5. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2010.
6. Томилов В.В. Культура предпринимательства: Деловые игры. Практикумы. Ситуации: Учеб. пособие / В.В. Томилов. - СПб. и др.: Питер, 2011. - 176 с.

7. Управление персоналом организации: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент орг.", "Упр. персоналом", "Экономика труда" / [А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - Изд. 3-е, доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 638 с.
8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учеб. для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / Эдгар Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. - 3-е изд. - Москва ; Санкт-Петербург ; Нижний Новгород [и др.]: Питер, 2011. - 336 с.

Контрольное задание 15. Кейс «Измерение и диагностика организационной культуры (OCAI)»⁶⁸

Инструкция.

«Инструмент OCAI предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры: важнейшие характеристики организации; общий стиль лидерства; управление наемными работниками; связующая сущность организации; стратегические цели организации; критерии успеха.

В оценке может принимать участие каждый сотрудник организации. При выполнении этого кейса в качестве

⁶⁸ Кейс приведен по: Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Практикум. 2008. – 364 с.

сотрудника выступает слушатель/студент, выполняющий данный кейс.

1. Вам предлагается высказать свое мнение по шести перечисленным выше измерениям, для чего заполняется следующая анкета (при соблюдении рекомендаций заполнения).

2. Произвести расчеты и выполнить построение графических результатов по измерению и диагностики профиля организационной культуры (см рис.6)

3. Сделать обобщение и оформить выводы по диагностике организационной культуры с помощью инструмента OCAI.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

При подготовке к выполнению контрольного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу и ознакомиться с примером приведенным далее.

Объем выполненного задания *не менее 3 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие заполненных бланков анкеты (см табл 11) с соблюдением рекомендаций заполнения.
2. Наличие записи произведенных расчетов.
3. Наличие построение графических результатов по измерению и диагностики профиля организационной культуры (см рис.6).

4. Оформление обоснованных обобщений и выводов по диагностике организационной культуры с помощью инструмента OCAI.
5. Грамотная профессиональная речь и выполнение работы в заданные сроки.

Краткие рекомендации по заполнению анкеты (табл. 11).

Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов. Распределите баллы по 100-бальной шкале оценки между четырьмя вариантами в соотношении, которое в наибольшей степени соответствует Вашей организации⁶⁹. Наибольшее количество баллов давайте тому варианту, который более других подходит Вашей организации. Например, если при ответе на первый вопрос Вы полагаете, что вариант А очень напоминает Вашу организацию, а варианты В и С в чем-то для нее одинаково характерны, тогда как вариант D едва ли ей свойственен, то дайте 55 баллов варианту А, по 20 баллов вариантам В и С и только 5 баллов варианту D. Обязательно убедитесь в том, что при ответе на каждый вопрос сумма проставленных Вами баллов равна 100. В начале анкеты обязательно напишите занимаемую Вами должность и общий стаж работы⁷⁰ в данной организации.

На каждый вопрос предлагается четыре возможных варианта, отражающих состояние организации. Тестируемому

⁶⁹ В качестве организации можно выбрать место работы, или место прохождения производственной практики, или место учебы ФГАОУ ВПО «УрФУ»

⁷⁰ Стаж работы или стаж /время учебы

предоставляется возможность распределить 100 баллов между четырьмя вариантами в том соотношении, в котором они присутствуют в организации в настоящий момент. Затем следует повторить данную операцию, но тестируемый, распределяя 100 баллов, должен руководствоваться ориентацией на будущее, отразить идеальную, на его взгляд, модель организации. Именно поэтому для ответов предоставляются две графы: «Сейчас» и «Хотелось бы».

Затем вычисляется среднее количество баллов, данное тестируемым каждому варианту А, В, С, D в цифровом эквиваленте. (Сумма всех баллов по варианту А по всем шести вопросам, разделенная на количество вопросов, – 6; та же процедура подсчета по оставшимся альтернативам В, С и D.) Данная процедура производится два раза: для графы ответов «Сейчас» и для графы ответов «Хотелось бы».

После этого на следующем бланке, на шкалах с цифровыми значениями, в соответствии с литерой варианта (А, В, С, D), отмечаются точки, полученные после вышеупомянутых арифметических вычислений среднего числа для каждого варианта (А, В, С, D) (рис. 6).

Таблица 11. Анкета

1. Важнейшие характеристики организации		Сейчас	Хотелось бы
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
В	Организация очень динамичная (легко и быстро меняется) и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		

C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
Продолжение таблицы 11			
2.Общий стиль лидерства в организации		Сейчас	Хотелось бы
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты		
D	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример координации, четкой организации или планового ведения дел в русле рентабельности		
3. Управление наемными работниками		Сейчас	Хотелось бы
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений		
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности		
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях		

4.Связующая сущность организации		Сейчас	Хотелось бы
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне		
B	Организацию связывает воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнение задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
Продолжение таблицы 11			
5. Стратегические цели		Сейчас	Хотелось бы
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и сочувствие		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов в решении проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		
6.Критерии успеха		Сейчас	Хотелось бы
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания новейшей и уникальной продукцией. Это производственный лидер или новатор		
C	Организация определяет успех на базе победы		

	на рынке и опережения конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Спех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		

Впоследствии эти точки соединяются линиями и приобретают форму неправильного четырехугольника. Поскольку в тесте указываются две графы ответов, то четырехугольников должно получиться два. Для избегания наложений одного четырехугольника на другой точки из графы ответов «Сейчас» следует соединять сплошной линией, а точки, полученные при обработке графы ответов «Хотелось бы», – пунктиром. Явные различия в направлении и форме четырехугольников покажут, насколько реальное общее положение дел в организации требует изменений, насколько радикальными они должны быть, и в какой плоскости должны лежать данные изменения. Каким образом это становится, очевидно?

Дело в том, что вершины четырехугольников находятся в определенных зонах (А, В, С, D), которым соответствуют определенные типы культур. Каждому типу культур присущи свои характеристики: это и типы лидерства, и критерии эффективности, и теория менеджмента, и многое другое.

Все перечисленные выше графические процедуры следует повторить для каждого из шести вопросов в тесте анкеты исходя из первоначально полученных цифр при распределении 100 баллов на четыре варианта.

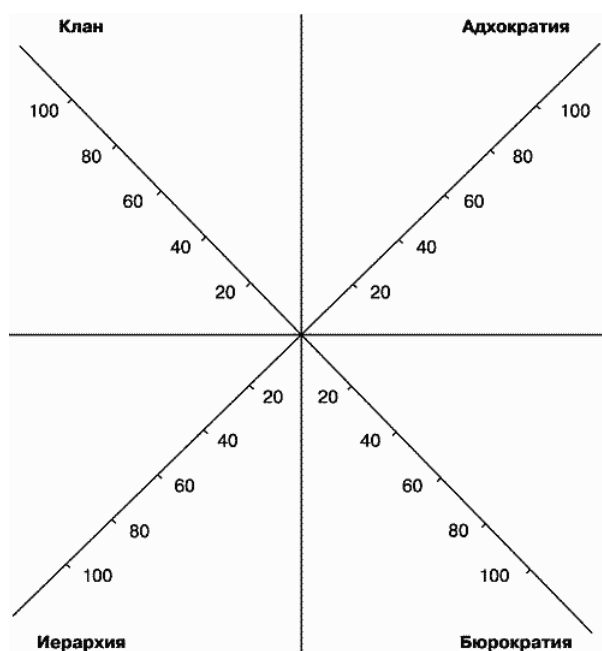


Рис. 6. Шаблон для построения графических результатов по измерению и диагностики профиля организационной культуры

Это исследование позволит провести детальный анализ по каждому из шести важнейших характерных особенностей конкретной организации. Также оно даст возможность понять, на что следует обратить особое внимание, что требует скорейшего изменения, и позволит сопоставить нынешнюю ситуацию с желаемой идеальной моделью. При этом возможно в кратчайшие сроки подобрать необходимые инструменты и способы реорганизации по каждому направлению.

ПРИМЕР.

Например, по результатам проведенного анализа вы можете получить следующее графическое изображение (рис. 7). (Фактическое состояние обозначается сплошной линией; желаемое – пунктирной.)

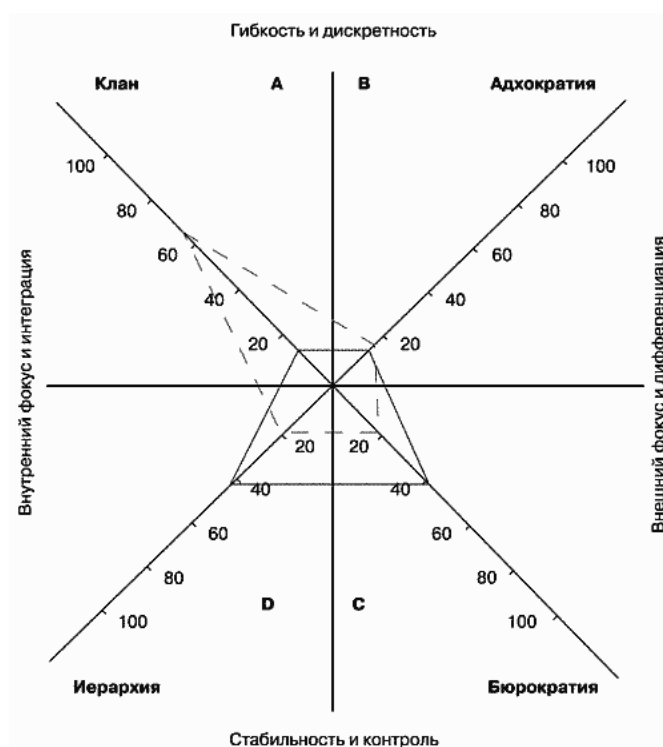


Рис. 7. Графическое изображение профиля организационной культуры

Как мы видим, вершины углов находятся сразу в двух квадратах, что свидетельствует об уклоне в сторону иерархической модели внутриорганизационного устройства и одновременно о таком же уклоне в сторону рыночной модели.

При проведении разъясняющего интервью заполнивший анкету сотрудник указал следующие характеристики компании.

Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Ее долгосрочные заботы состоят в обеспечении стабильности и показателях плавного хода рентабельного выполнения операций. Репутация и успех

являются общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение зримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важны конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Критически важные моменты.

- Управление системой контроля.
- Управление конкурентоспособностью.
- Стимулирование активности наемных работников.
- Управление обслуживанием потребителей.

Роли лидерства.

Боец. Личность агрессивная и решительная. Лидерство основано на управлении информацией. Активно поощряются документирование и информационный менеджмент. Достижение победы – доминирующая цель, фокус внимания – на внешних конкурентах и позиции на рынке. Активно поощряются контроль и продуктивность. В основании его влияния лежат инжиниринг по ситуации, управление календарными графиками, распределение назначений, размещение ресурсов и т. д.

Критерии эффективности.

- Рентабельность.
- Гладкое функционирование.
- Рыночная доля.

- Поражение конкурентов.

Теория менеджмента.

Контроль способствует рентабельности.

При этом, по мнению данного сотрудника, более эффективной может считаться следующая комбинация основных организационных стратегий и характеристик организационного устройства, с преобладающей моделью клановой культуры.

Очень дружественное место работы, где у людей много общего. Организация больше похожа на семью. Лидер и глава организации воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде, совершенствовании личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Критически важные моменты.

- Управление бригадами.
- Управление межличностными отношениями.
- Управление совершенствованием других.
- Управление развитием культуры.
- Стимулирование активности наемных работников.

Роли лидера.

Пособник. Личность, ориентированная на людей и процессы, улаживающая конфликты и занятая поиском консенсуса. Лидерство основано на вовлечении людей в принятие решений и разрешение проблем. Активно поощряются участие в бизнесе и открытость.

Наставник. Личность заботливая и выражающая участие, понимающая других и проявляющая заботу о нуждах отдельных лиц. Лидерство основано на взаимном уважении и доверии. Активно поощряются следование моральным принципам и преданность делу.

Критерии эффективности.

- Сплоченность.
- Моральный климат.
- Гладкое функционирование.
- Своевременность.

Теория менеджмента.

Участие укрепляет преданность делу.

Остальные характеристики и объяснения примера графического изображения зависят от тех целей, которые преследует интерпретатор. Число таких характеристик может быть значительным, как будет видно из итогового описания практической значимости проведения исследования с использованием технологии OSAI.

Таким образом, опираясь на анкетные данные, можно построить графическое изображение, характеризующее

положение дел в организации в целом. Также можно построить графические изображения, отражающие основные ключевые факторы внутреннего организационного устройства по шести ключевым измерениям: важнейшие характеристики организации, общий стиль лидерства, управление наемными работниками, связующая сущность организации, стратегические цели организации, критерии успеха.

При этом практические инструкции для руководства по профилям культуры представлены в виде утвердительных характеристик процесса руководства персоналом. Характеристики должны отражать требуемые для определенной модели организационного устройства навыки и умения в той степени, в которой это будет приемлемо для специфики вашей организации и которая будет соответствовать по строенному вами графическому изображению.

Адхократические навыки

Управление новаторством. Основа: поощрение индивидов к новаторству, расширению возможностей, творческому росту и предложению новых идей без лишних затруднений.

- Поощрение других работников своего подразделения генерировать новые идеи и методы.
- Помощь другим в получении ресурсов, необходимых для реализации их новаторских идей.
- Свободная возможность высказаться и предложить новую идею; оказание помощи в доведении идеи до результата.

- Регулярное выдвижение новых творческих идей, относящихся к процессам, продукции или процедурам своей организации.
- Создание среды, в которой вознаграждаются и получают признание экспериментирование и творческий подход к делу.

Стратегическое управление. Основа: доведение до сведения сотрудников информации о перспективах и поддержка претворения их в жизнь.

- Отчетливое видение возможности достижений в будущем.
- Постоянное подкрепление и доведение до общего сведения видения будущих членов коллектива.
- Помощь сотрудникам в видении перспектив, учитывая и потенциальные возможности, и вероятные проблемы.
- Разработка ясной стратегии помощи своему подразделению в деле успешного претворения в жизнь общего видения.
- Влияние на воображение и эмоциональный настрой других, когда речь идет о видении будущего.

Управление непрерывным развитием. Основа: ориентирование сотрудников в их производственной деятельности на непрерывное улучшение, гибкость и продуктивное изменение личности.

- Постоянная работа над совершенствованием процессов, которые используются для достижения желаемых результатов и поставленных целей.
- Облегчение становления климата непрерывного совершенствования каждого подразделения.
- Поощрение каждого сотрудника в подразделении постоянно улучшать или обновлять все, с чем они имеют дело.
- Поощрение всех наемных работников постоянно совершенствоваться в выполнении своей работы.
- Помощь наемным работникам своего подразделения в движении по пути улучшения всех аспектов их жизни, а не только тех, которые связаны с работой.

Рыночные навыки

Управление конкурентоспособностью. Основа: поддержка способностей к соперничеству и агрессивной ориентации на превышение показателей деятельности, достигнутых конкурентами.

- Постановка честолюбивых целей, которые побуждают подчиненных добиваться показателей деятельности, превышающих стандартные.
- Усиление ощущений конкуренции, чтобы помочь членам своего подразделения выполнять задания на более высоком уровне, чем члены других подразделений.
- Побуждение членов коллектива к достижению конкурентных показателей деятельности на уровне мирового класса в оказании услуг или производстве продукции.

- Убежденность в том, что все действия трудового коллектива сосредоточены на лучшем обслуживании клиентов.
- Облегчение и устранение климата агрессивности и напряжении энергии в своем подразделении.

Стимулирование активности наемных работников.

Основа: мотивация и вдохновляющее воздействие на людей с целью поддержания их активности, формирование стремления прилагать дополнительные усилия и желания энергично трудиться.

- Мотивация и воодушевление членов коллектива, чтобы они выполняли работу лучше.
- Настойчивое побуждение к интенсивной и упорной работе и высокой производительности труда.
- Наделение полномочиями членов коллектива для ускорения создания климата общей заинтересованности, который заряжает энергией каждого сотрудника.
- Осуществление постоянного мониторинга сильных и слабых сторон лучших проявлений конкурентоспособности в организации и обеспечение сотрудников информацией о характере проводимых наблюдений.

Создание климата поощрения желания отдельных лиц достичь более высоких показателей деятельности, чем общие, определяемые требованиями конкуренции.

Управление обслуживанием потребителей. Основа: поддержка ориентации на обслуживание потребителей, вовлечение их в бизнес компании и предвосхищение ожиданий потребителя.

- Наличие постоянных или частых личных контактов с внутренними или внешними потребителями.
- Обеспечение уверенности в том, что руководство в состоянии оценить, насколько хорошо удовлетворяются ожидания клиентов.
- Повышение конкуренции в каждом подразделении, поощрение других предоставлять услуги или производить продукцию, которая удивит или восхитит потребителей тем, что превзойдет их ожидания.
- Обеспечение постоянного сбора каждым подразделением информации о нуждах и предпочтениях потребителей.
- Вовлечение потребителей в процесс планирования и оценки работы подразделений.

Клановые навыки

Управление бригадами. Основа: поддержка эффективного, сплоченного, плавного функционирования с использованием бригадной работы, обеспечивающей высокие показатели деятельности организации.

- Организация людей в сплоченные, преданные делу бригады.
- Обеспечение эффективного распределения информации и решения проблем в каждом подразделении.

- Создание условий, в которых совершенствование и участие сотрудников в принятии решений поощряются и вознаграждаются.
- Обеспечение уверенности в том, что внутри каждого подразделения уделяется достаточное внимание как выполнению заданий, так и межличностным взаимосвязям.
- При руководстве группой работников создание в ней атмосферы сотрудничества и позитивного разрешения конфликтов между ее членами.

Управление межличностными взаимоотношениями.

Основа: поддержка эффективных межличностных взаимоотношений, включающая обеспечение обратной связи, выслушивание мнений людей и разрешение межличностных конфликтов.

- Работники подразделения должны делиться своими проблемами с непосредственными руководителями. А те, в свою очередь, должны стремиться поддержать своих подчиненных.
- Подчиненные должны иметь постоянную обратную связь с руководством и быть информированными о мнении руководства об их работе. Давая негативную оценку работе сотрудников, руководство мотивирует их совершенствование, а не вызывает оборонительную реакцию или озлобление.
- Руководители должны внимательно выслушивать работников, когда те делятся своими идеями, даже если руководство не согласно с ними.

- Создание атмосферы доверия и открытости, демонстрация понимания точки зрения отдельных людей, которые приходят к руководству со своими проблемами или заботами.

Управление совершенствованием других. Основа: помощь сотрудникам в деле улучшения показателей их деятельности, расширения сферы компетентности и обретения благоприятных возможностей для личного развития.

- Регулярное поощрение подчиненных к совершенствованию их управленческих навыков для достижения ими более высоких показателей.

- Обеспечение уверенности в том, что в каждом подразделении сотрудникам предоставляются благоприятные возможности для роста и личного совершенствования.

- Делегирование полномочий подчиненным с возложением на них ответственности с целью предоставления благоприятных возможностей для их роста и личного совершенствования.

- Активная подготовка сотрудников к продвижению вверх по служебной лестнице организации.

- Облегчение установления рабочей атмосферы, в которой сотрудники, независимо от их служебного положения, учатся друг у друга и помогают друг другу совершенствоваться.

Иерархические навыки

Управление развитием культуры. Основа: помощь сотрудникам в формировании представления о перспективах, о

том, как им наилучшим образом настроиться на работу в компании, каковы культура и стандарты в организации.

- Обеспечение ситуации, при которой всем наемным работникам ясны политика, ценности и цели организации.

- Обеспечение понимания сотрудниками того, каким образом их работа соотносится с работой других сотрудников компании.

- Предоставление наемным работникам возможности приобретения опыта, способствующего их социализации и вхождению в культуру организации.

- Достижение четкого понимания членами каждого подразделения того, что конкретно хочет от них руководство.

- Учреждение в каждом подразделении ритуалов чествования и награждения, подкрепляющих ценности и культуру организации.

Управление системой контроля. Основа: поддержание уверенности в том, что системы мониторинга, процедуры, средства измерения находятся на должном уровне и обеспечивают постоянный контроль за процессами и показателями деятельности.

- Пристальный контроль за тем, как справляется с делом каждое подразделение.

- Уверенность в регулярности отчетности и оценок в каждом подразделении.

- Установление системы контроля, обеспечивающей уверенность в постоянстве качества, уровне сервиса, затрат и продуктивности в подразделении.
- Регулярная координация работы с менеджерами разных подразделений организации.
- Использование системы измерений, обеспечивающей постоянный мониторинг процессов и результатов работы.

Управление координацией. Основа: усиление координации как внутри организации, так и вне ее – с внешними организациями или менеджерами, обеспечение информацией тех, кто находится вне организации.

- Интерпретация и упрощение сложной информации, с тем чтобы она была доступной и могла использоваться всей организацией.
- Использование рационального системного анализа управленческих решений (например логический анализ составных частей проблем), чтобы уменьшить сложность вопросов.
- Распределение информации вне пределов функциональных границ организации для упрощения координации.
- Поддержка официальной системы сбора и обеспечения ответной реакции на информацию, которая возникает в других подразделениях организации.

- Инициация и создание многофункциональных или целевых бригад, которые сосредоточивают внимание на важных организационных задачах» [2].

Рекомендованная литература

Основная

1. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие А. Я. Кибанова. - М.: , 2008. - 365 с.

Дополнительная

2. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и оценка при найме, аттестация: учеб. пособие. - М.: Экзамен, 2013.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Рабочая тетрадь по учебнику «Управление организацией». - М.: ИНФРА-М, 2010.

Контрольное задание 16

Обоснование практической значимости проведения диагностики организационной культуры на предприятии.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

При подготовке к выполнению контрольного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу. На примере материала лекции 10 модуля 4 самостоятельно подготовить в форме эссе обоснование практической значимости проведения диагностики организационной культуры на примере конкретного предприятия (место работы, место

прохождения производственной практики, место учебы ФГАОУ ВПО «УрФУ»). Правила написания эссе см. выше.

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие эссе в электронном виде, содержащего теоретический анализ, ссылки на авторов, авторскую точку зрения студента по исследуемому вопросу, раскрывающего в обоснованную точку зрения автора на практическую значимость проведения диагностики организационной культуры на предприятии.
2. Содержание и объем работы: мысли автора в эссе по проблеме должны быть изложены в форме: краткий тезис – аргументы, являющиеся доказательствами подкрепляющими тезис. Объем эссе от 5 и более тезисов и аргументов к ним.
3. Грамотная профессиональная речь.
4. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.
5. Выполнение работы в заданные сроки.

Рекомендованная литература

Основная

1. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2010.

2. Фетисов А.В. Управление культурами: [учеб. пособие] / А. В. Фетисов ; Акад. нар. хоз-а при Правительстве РФ. - Москва: Дело, 2010. - 140 с.
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учеб. для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / Эдгар Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. - 3-е изд. - Москва ; Санкт-Петербург ; Нижний Новгород [и др.]: Питер, 2011. - 336 с.

Дополнительная литература

4. Аверьянов Л.Я. Организационная культура управления современных предприятий. СПб. 2004.
5. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Психология" (030301), "Менеджмент орг." (080507), "Упр. персоналом" (080505) / Г. Х. Бакирова. - Москва: ЮНИТИ, 2008. - 591 с.
6. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие / А. Н. Занковский. - Москва: ФОРУМ, 2009. - 648 с.
7. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. 2001.

Тестовые задания для самопроверки

1. Целью диагностики организационной культуры не является:
 - 1) формирование модели корпоративной культуры;
 - 2) обучение персонала;

- 3) оценка уровня межфункционального взаимодействия;
 - 4) получение информации для принятия управленческих решений;
 - 5) определение направления развития организации.
2. Отличительной особенностью холической стратегии изучения организационной культуры является:
- 1) глубокое погружение в культуру;
 - 2) изучение нормативных документов компании;
 - 3) изучение девизов и сленга компании;
 - 4) использование опросов и количественных методик;
 - 5) невысокие временные ресурсы при диагностике организации.
3. Инструмент диагностики культуры OCAI, базирующийся на теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» был разработан:
- 1) В. Сате;
 - 2) К. Камероном, Р. Куинном;
 - 3) Г. Хофштеде;
 - 4) У. Оучи;
 - 5) С. Хонди.
4. Рыночный тип организационной культуры соответствует:
- 1) стремлению к стабильности и интеграции;
 - 2) стремлению к стабильности и дифференциации;
 - 3) стремлению к гибкости и интеграции;
 - 4) стремлению к гибкости и дифференциации;
 - 5) все вышеперечисленные.

5. Бюрократический тип организационной культуры соответствует:

- 1) стремлению к стабильности и интеграции;
- 2) стремлению к стабильности и дифференциации;
- 3) стремлению к гибкости и интеграции;
- 4) стремлению к гибкости и дифференциации;
- 5) все вышеперечисленные.

6. Клановый тип организационной культуры соответствует:

- 1) стремлению к стабильности и интеграции;
- 2) стремлению к стабильности и дифференциации;
- 3) стремлению к гибкости и интеграции;
- 4) стремлению к гибкости и дифференциации;
- 5) все вышеперечисленные.

7. Адхократический тип организационной культуры соответствует:

- 1) стремлению к стабильности и интеграции;
- 2) стремлению к стабильности и дифференциации;
- 3) стремлению к гибкости и интеграции;
- 4) стремлению к гибкости и дифференциации;
- 5) все вышеперечисленные.

8. Диагностика организационной культуры с использованием инструмента OCAI не включает оценку:

- 1) важнейшие характеристики организации;
- 2) общий стиль лидерства;
- 3) мотивация и удовлетворенность сотрудников;

- 4) связующая сущность организации, стратегические цели организации;
 - 5) критерии успеха.
9. Преимуществом использования инструмента ОСАІ для диагностики организационной культуры не является:
- 1) возможность графического представления результатов;
 - 2) определение наличия согласованности между различными аспектами культуры организации;
 - 3) определение уровня компетентности персонала;
 - 4) изучение различия между реальной и желаемой организационной культурой;
 - 5) определение преобладающего типа организационной культуры.
10. Первый шаг при диагностике культуры – диагноз нынешнего состояния и достижение консенсуса обозначает:
- 1) единое восприятие всеми сотрудниками организационной культуры компании;
 - 2) достижение договоренности по будущему развитию компании;
 - 3) создание команды по проведению организационных изменений;
 - 4) принятие подчиненными описания особенностей организационной культуры заданной руководителями;
 - 5) все вышеперечисленное.
11. Задачами диагностики организационной культуры не является:

- 1) формирование модели корпоративной культуры;
- 2) обучение персонала;
- 3) оценка уровня межфункционального взаимодействия;
- 4) получение информации для принятия управленческих решений;
- 5) определение направления развития организации.

12. Наблюдение, оценка и прогноз состояния какого-либо явления или процесса, анализ их деятельности как составная часть управления называется...:

- 1) контроллинг;
- 2) анализ;
- 3) экономический анализ;
- 4) контроль;
- 5) мониторинг.

13. Составная часть управления экономическими объектами и процессами с целью проверки соответствия наблюдаемого состояния объекта желаемому и необходимому положению, предусмотренному законами, инструкциями, другими нормативными актами, а также программами, планами, договорами, проектами, соглашениями называется...:

- 1) контроллинг;
- 2) анализ;
- 3) мониторинг;
- 4) экономический анализ;
- 5) контроль.

14. Совокупность исследований для определения целей функционирования хозяйственного объекта (организации, предприятия), способов их достижения, выявления проблем и вариантов их решения называется....

- 1) контроллинг;
- 2) анализ;
- 3) мониторинг;
- 4) экономический анализ;
- 5) Диагностика экономической системы.

15. Метод научного исследования явлений и процессов, в основе которого лежит изучение составных частей, элементов изучаемой системы (в экономике) применяется с целью выявления сущности, закономерностей, тенденций экономических и социальных процессов, хозяйственной деятельности на всех уровнях (в стране, отрасли, регионе, на предприятии, в частном бизнесе, семье) и в разных сферах экономики (производственная, социальная):

- 1) контроллинг;
- 2) контроль;
- 3) мониторинг;
- 4) экономический анализ;
- 5) анализ.

16. Системой постоянной оценки всех сторон деятельности предприятия, его подразделений, руководителей, сотрудников с точки зрения своевременного и качественного выполнения заданий стратегического плана, выявления

отклонений и принятия безотлагательных, энергичных действий, чтобы намеченные рубежи были достигнуты при любых изменениях хозяйственной ситуации является ... :

- 1) контроль;
- 2) мониторинг;
- 3) экономический анализ;
- 4) анализ;
- 5) контроллинг.

17. Выведение экономических закономерностей на основе исследования соответствующих фактов экономической действительности, разложение экономики на отдельные части, именуемые экономическими категориями, и их анализ называется:

- 1) контроль;
- 2) контроллинг;
- 3) мониторинг;
- 4) анализ;
- 5) экономический анализ.

18. Комплексный анализ и оценка экономических показателей работы предприятия на основе изучения отдельных результатов, неполной информации с целью выявления возможных перспектив его развития и последствий текущих управленческих решений называется....:

- 1) контроллинг;
- 2) анализ;
- 3) мониторинг;

4) экономический анализ;

5) Экономическая диагностика предприятия.

19. Поэтапный план проведения диагностики организационной культуры не включает в себя этапы:

- 1) Определение предмета диагностики: постановка управленческой задачи и определение целей исследования. Определение объекта диагностики: выбор изучаемых аспектов организационной культуры.
- 2) Выбор стратегии измерения. Разработка методического и практического инструментария. Проведение измерения.
- 3) Анализ полученных характеристик организационной культуры, определение ее типа (если это предусмотрено методикой).
- 4) База для прогноза и принятия управленческих решений. Разработка комплекса мероприятий (конкретные рекомендации). Прогнозирование возможных проблем в сфере управления персоналом и в целом в работе предприятия;
- 5) Увольнение работников по результатам диагностики.

20. Комплекс исследований, направленный на изучение организационной культуры с целью прогнозирования возможных путей развития предприятия называется...:

- 1) контроль;
- 2) контроллинг;
- 3) мониторинг;
- 4) анализ;

5) диагностика организационной культуры.

21. Традиционно выделяются следующие стратегии диагностики организационной культуры, в каждую из которых входят свои методы исследования и анализа (выберите неправильный ответ):

- 1) холическая;
- 2) метафорическая;
- 3) количественная;
- 4) все ответы правильные;
- 5) схоластическая.

22. Глубокое погружение исследователя в культуру и действие в ней как глубоко сопричастного наблюдателя, консультанта или даже члена коллектива предполагает стратегия диагностики организационной культуры:

- 1) качественная;
- 2) схоластическая;
- 3) количественная;
- 4) эмпирическая;
- 5) холическая.

23. К. Камерон и Р. Куинн исследовали индикаторы эффективности крупных компаний по следующим измерениям (выберите неверное утверждение):

- 1) в рамках первого измерения, одни компании считают себя эффективными, если они стабильны, предсказуемы и механистически целостны;

- 2) в рамках первого измерения эффективные компании, другие компании считают себя эффективными, если они склонны к переменам, адаптивны и постоянно движутся вперед;
- 3) в рамках второго измерения рассматриваются критерии эффективности: в одних компаниях это внутренняя ориентация, интеграция и единство;
- 4) в рамках второго измерения рассматриваются критерии эффективности: в других компаниях это внешняя ориентация, дифференциация и соперничество;
- 5) измерения первого и второго порядка амбивалентны и тождественны.

24. Существует множество способов диагностики организационной культуры в работах авторов (выберите неверный вариант ответа):

- 1) Р. Рюттингер;
- 2) Г. Хофштеде;
- 3) С. Ханди;
- 4) Т.Е.Дейл и А.А.Кеннеди;
- 5) Б. Малиновский.

25. Инструмент ОСАІ предназначен для оценки следующих ключевых измерений организационной культуры:

- 1) миссии, цели, задач деятельности предприятия;
- 2) производственной и социальной составляющих предприятия;
- 3) организационной структуры предприятия;
- 4) документации и регламента деятельности предприятия;

5) важнейших характеристик организации, общего стиля лидерства, управления наемными работниками, связующей сущности организации, стратегических целей организации, критериев успеха.

26. Анализ организационной культуры согласно типологии Г.Хофштеде возможен по следующим параметрам (выберите неверный ответ):

- 1) «дистанция власти»;
- 2) «избегание неопределённости»;
- 3) «мужественность-женственность»;
- 4) «коллективизм-индивидуализм»;
- 5) «зависимость-независимость».

27. Разновидность анализа, который распространяется на отдельные объекты и процессы, чаще всего имеет место в форме анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий, фирм, включая анализ объемов производства, издержек, прибыльности называется

- 1) контроль;
- 2) контроллинг;
- 3) мониторинг;
- 4) анализ;
- 5) микроэкономический анализ.

28. Параметрический ... – проверка соответствия параметров объекта (процесса) установленным нормам:

- 1) анализ;
- 2) контроллинг;

- 3) мониторинг;
- 4) диагноз;
- 5) контроль.

29. ...— комплексный анализ и оценка экономических показателей работы предприятия на основе изучения отдельных результатов, неполной информации с целью выявления возможных перспектив его развития и последствий текущих управленческих решений:

- 1) диагностика организационной культуры;
- 2) диагностика организационной структуры;
- 3) диагностика производственной структуры предприятия;
- 4) диагностика социальной структуры предприятия;
- 5) экономическая диагностика предприятия.

30. — это комплекс исследований, включающий в свой состав, как методы, анализ и оценку:

- 1) анализ;
- 2) контроллинг;
- 3) мониторинг;
- 4) контроль;
- 5) диагностика.

31. ...является исходной, отправной точкой прогнозирования, планирования, управления экономическими объектами и протекающими в них процессами:

- 1) контроль;
- 2) контроллинг;
- 3) мониторинг;

4) диагностика;

5) анализ.

32. Авторы, разрабатывавшие методы диагностики организационной культуры (выберите неверный вариант ответа):

1) М.Бурке;

2) Ф.Тромпенаарса;

3) Д.Коула;

4) Р. Харрисон;

5) И. Кант.

33. Стратегия диагностики организационной культуры, которая заключается в изучении образцов действующих нормативно-методических документов; документов, регламентирующих систему отношений и обмена информацией между различными звеньями организации; отчетности, а также особенностей языка этих документов, баек и легенд, рассказов и мифов, анекдотов и шуток, стереотипов общения, сленга, гимнов и девизов компании называется...:

1) качественная;

2) схоластическая;

3) количественная;

4) эмпирическая;

5) метафорическая.

34. Разновидность анализа, который представляет изучение, сложившихся в прошлом тенденций называется ...:

1) контроль;

2) контроллинг;

- 3) мониторинг;
- 4) анализ;
- 5) ретроспективный анализ.

35.— совокупность исследований для определения целей функционирования хозяйственного объекта (организации, предприятия), способов их достижения, выявления проблем и вариантов их решения:

- 1) диагностика организационной культуры;
- 2) диагностика организационной структуры;
- 3) диагностика производственной структуры предприятия;
- 4) диагностика социальной структуры предприятия;
- 5) диагностика экономической системы.

36. ... применяется для анализа и изучения развития внешнеэкономических связей, видов деятельности, обучения руководителей и специалистов в определенной области:

- 1) контроль;
- 2) контроллинг;
- 3) анализ;
- 4) ретроспективный анализ;
- 5) мониторинг.

37. Разновидность анализа, который направлен на изучение будущего называется:

- 1) контроль;
- 2) контроллинг;
- 3) мониторинг;
- 4) анализ;

5) перспективный анализ.

38. Ученые, разрабатывавшие вопросы диагностики организационной культуры (выберите неверный вариант ответа):

- 1) Р.Акофф;
- 2) Ф.Клукхон и Ф.Л. Штротбек;
- 3) Г.Лейн и Дж. Дистефано;
- 4) С. Иошимури;
- 5) А. Энштейн.

39. Использование опросов, анкетирования, интервью, фокус-групп и других подобных методов, заимствованных в основном из социологии, а также методов модельного анализа предполагает стратегия диагностики организационной культуры:

- 1) качественная;
- 2) схоластическая;
- 3) эмпирическая;
- 4) холическая;
- 5) количественная.

40. В рамках стратегии диагностики культуры рассматривается одна из самых популярных диагностик - метод К. Камерона и Р.Куинна:

- 1) качественная;
- 2) схоластическая;
- 3) эмпирическая;
- 4) холическая;
- 5) количественная.

МОДУЛЬ 5

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

Методические указания к освоению модуля

Содержание

Модели влияния организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность. Сравнительный анализ основных моделей, описывающих влияние корпоративной культуры на эффективность компании: Модель В. Сатте, Модель Т.Питтерса - Р. Уотермана. Модель Т. Парсонса. Модель Квина–Рорбаха. Выявление преобладающего типа организационной культуры и модели ее влияние на организационную эффективность.

Оценка эффективности организационной культуры предпринимательства. Зарубежный и российский опыт влияния организационной культуры на деятельность организации. Потенциал элементов организационной культуры в повышении эффективности использования и развития персонала. Эффективность использования технологий управления организационной культурой в организации. Соответствие технологий управления организационной культурой принятой стратегии организации. Программа исследования зарубежного опыта построения кросскультурных отношений в менеджменте

и определение значимости полученных данных для практики отечественного управления персоналом.

План изучения модуля

13 неделя

1. Изучить лекцию 11 «Модели влияния организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.
2. Выполнить учебное задание 17.
3. Выполнить учебное задание 18.
4. Выполнить контрольное задание 17.

14 неделя

5. Изучить лекцию 12 «Оценка эффективности организационной культуры», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.
6. Выполнить учебное задание 19.
7. Выполнить учебное задание 20.
8. Выполнить контрольное задание 18.

15 неделя

9. Изучить лекцию 12 «Зарубежный и российский опыт влияния организационной культуры на деятельность организации», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.
10. Выполнить контрольное задание 19.
11. Выполнить контрольное задание 20.

12. Ответить на вопросы теста (результат положительный при условии свыше 70 % правильных ответов).

Важно! Все *учебные* задания выполняются студентами самостоятельно с использованием сети Интернет (в режиме реального времени, т. е. онлайн) или в режиме офлайн и обсуждаются на форуме с другими студентами.

Общие требования к оформлению выполненных учебных и контрольных заданий

Печатный текст работы располагается только на одной стороне листа формата А4. Документ в формате текстового редактора *Word*, шрифт *Times New Roman*, кегль 14, интервал 1,5. Поля с левой стороны 3 см, остальные – 2 см. Абзацный отступ 1 см.

Результаты изучения модуля

Студент:

- знает основы моделирования влияния организационной культуры на организационную эффективность;
- знаком с основами кросскультурных отношений в менеджменте, способен эффективно выполнять свои функции (ПК-13);
- способен всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала (ОК-10);
- умеет моделировать процесс влияния организационной культуры на организационную эффективность;

- владеет навыками организации, управления влияния организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность;
- владеет современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ПК-4).

Знания и навыки студента оцениваются по балльной системе. Каждое выполненное студентом задание приносит ему определенное количество баллов, а именно:

Неделя	Уч.з. 17	Уч.з. 18	К.з. 17	Уч.з. 19	Уч.з. 20	К.з. 18	К.з. 19	К.з. 20	Итого
4	2 балла	2 балла	3 балла						7 баллов
5				2 балла	2 балла	3 балла			7 баллов
6							3 балла	3 балла	6 баллов
<i>Всего за модуль: 20 баллов</i>									

Модуль можно считать успешно освоенным при условии выполнения и зачета СТРОГО ВСЕХ перечисленных пунктов плана.

**Понедельное содержание теоретических материалов,
учебных и контрольных заданий**

13 НЕДЕЛЯ

Лекция 11. Модели влияния организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность

В отечественной экономической литературе последних десятилетий множество научных трудов и исследований посвящено изучению понятия «эффективность». Преставлены общие и множество частных трактовок этого понятия, рассмотрены основы его формирования и предложены различные методы измерения. Дискуссионный характер исследований в этом направлении не прекратился и с началом кардинальных экономических преобразований, когда на первый план были выдвинуты иные, казалось бы, более актуальные вопросы.

«В общем представлении *эффективность* (в переводе с латинского — действенный, производительный, дающий результат) характеризует развитые системы, процессы, явления.

Эффективность выступает как индикатор развития, она же — его важнейший стимул. Стремясь повысить эффективность конкретного вида предпринимательской деятельности и их совокупности, определяются меры, способствующие процессу развития, и отсекаются те из них, что ведут к регрессу.

Эффективность в этом смысле всегда связана с практикой. Она становится целевым ориентиром управленческой деятельности, направляет эту деятельность в русло

обоснованности, необходимости, оправданности и достаточности.

Эффективность — качественная категория. Связанная с интенсивностью развития организаций (динамической качественной категорией), она отражает глубинные процессы совершенствования, происходящие во всех его структурах и элементах, и исключает механистические подходы.

Столь широкая трактовка эффективности не противоречит узконаправленному ее пониманию. Широко известные показатели эффективности производства — его результативность, интенсивность функционирования системы, степень достижения цели и уровень организованности системы и т. д. Это свидетельствует о многогранности категории эффективности, с одной стороны, и с другой — о сложности ее представления в показателях и измерителях.

Для оценки степени влияния корпоративной культуры на эффективность экономической деятельности компаний рассмотрим взаимоотношения между двумя важнейшими экономическими категориями — *эффект и эффективность*.⁷¹

Наблюдается как единая направленность, так и различия между категориями «эффект» и «эффективность». Единая направленность. И эффект, и эффективность отражают рост и развитие экономического объекта, то есть его способность к

⁷¹ Асаул А.Н., Владимирский Е.А., Гордеев Д.А., Гужва Е.Г., Петров А.А., Фалтинский Р.В. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства /Под ред. А.Н.Асаула. СПб.: АНО ИПЭВ, 2012. – 280 с. – С.134.

прогрессивным количественным изменениям, отраженным в объемных показателях, и к прогрессивным качественным изменениям, дополняющим количественные и связанным, как правило, со структурной динамикой объекта. Причем наиболее сильна взаимосвязь этих категорий с понятием развития с присущими ему качественными изменениями, так как именно с их помощью чаще всего достигается желаемый результат, тогда как экономический рост может быть вызван увеличением ресурсов и, в принципе, не отражает необходимости использования интенсивных факторов.

Различия между категориями «эффект» и «эффективность». *«Эффект является отражением результата деятельности, то есть того состояния, к которому стремится экономический объект. Понятия «эффект» и «результат» можно воспринимать как тождественные и использовать как ориентир при построении конкретной управленческой системы. Такое управление, получившее в международной практике наименование «управление по результатам», направлено на количественный прирост результирующих показателей, хотя и подразумевает изменение качественных характеристик».*⁷²

Эффективность, в отличие от эффекта, учитывает не только результат деятельности (прогнозируемый, планируемый,

⁷² Асаул А.Н., Владимирский Е.А., Гордеев Д.А., Гужва Е.Г., Петров А.А., Фалтинский Р.В. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства /Под ред. А.Н.Асаула. СПб.: АНО ИПЭВ, 2012. – 280 с. – С.136.

достигнутый, желаемый), но рассматривает условия, при которых он достигнут. *«Эффективность определяется соотношением результата (эффекта) и затрат, обуславливающих этот результат. Эффективность есть сравнительная оценка результата деятельности, отражающая не только ее возможность обеспечения экономического роста, но и способность стимулировать прогрессивные структурно-качественные изменения. Эффект, таким образом, представляет собой один из компонентов, соотносимых между собой в процессе решения задач оптимизации»*⁷³.

Эффективность любой деятельности принято выражать с помощью отношения результата к затратам. Целевая ориентация такого отношения — стремление к максимизации. При этом ставится задача максимизировать результат, приходящийся на единицу затрат.

Возможно и обратное соотношение, когда показатель затрат относят к показателю результата. В этом случае сравнительный показатель минимизируется.

С формальных позиций нет противоречий между использованием того или другого метода расчета. Однако с содержательной точки зрения между ними можно заметить существенные различия. Эти отличия проявляются в процессе моделирования деятельности, то есть предвидения будущих

⁷³ Асаул А.Н., Владимирский Е.А., Гордеев Д.А., Гужва Е.Г., Петров А.А., Фалтинский Р.В. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства /Под ред. А.Н.Асаула. СПб.: АНО ИПЭВ, 2012. – 280 с. – С.137.

процессов, событий, явлений. Модель корпоративной культуры, как любая проблемно-ориентированная модель, всегда обращена в сторону определенного желаемого результата и строится исходя из стремления его достигнуть. Ее конечная цель — достижение определенного результата. Однако если оперировать отношением показателей затрат к результату, можно столкнуться с ситуацией, когда прироста результата не произойдет, хотя затраты на его достижение на том же уровне будут снижены. Это обстоятельство может рассматриваться как следствие качественных изменений, происходящих в компании под воздействием корпоративной культуры, а в процессе их оценки будет зафиксировано повышение эффективности деятельности компании. Однако планируемый результат не достигается, то есть элементы развития не дополняются элементами экономического роста.

Такое изменение организации, в принципе, соответствует прогрессивным тенденциям, но признать его полностью исчерпывающим для решения поставленных задач вряд ли возможно. Важна комплексная ориентация на рост и развитие компании, сочетающая необходимость увеличения как объемных, так и качественных показателей.

В настоящее время интерес к изучению взаимоотношений между корпоративной культурой и эффективностью компании возрастает. Целью исследований такого рода является изучение влияния организационной культуры на эффективность компании. Многоаспектность анализа обусловлена применением

методов количественного и качественного социологического исследования.

Существуют четыре основные модели, описывающие влияние корпоративной культуры на эффективность компании: Модель В. Сатте; Модель Т. Питерса-Р. Уотермана; Модель Т. Парсонса; Модель Р. Квина–Дж. Порбаха.

Напомним, в целом *«модель»* - продукт моделирования, то есть процесса, в котором "участвуют" объект моделирования (оригинал) и субъект (тот, кто это моделирование непосредственно осуществляет)». В зависимости от критериев, политических и экономических пристрастий, установок и задач, которыми руководствуется автор (создатель), модель управления и экономические модели также могут совершенно отличаться друг от друга, более или менее соответствовать оригиналу и отражать авторскую точку зрения. Чья модель окажется лучше, выявляется при сравнении ее с реально существующим оригиналом и тем, насколько правильно она отражает и объясняет реально происходящие явления⁷⁴. Под *«моделью управления»* понимается теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность. Она включает в себя базовые принципы менеджмента,

⁷⁴ http://cde.osu.ru/demoverion/course124/1_0.html#g1_1

стратегическое видение, целевые установки и задачи, совместно вырабатываемые ценности, структуру и порядок взаимодействия ее элементов, организационную культуру, аналитический мониторинг и контроль за ситуацией, движущие силы развития и мотивационную политику⁷⁵.

Таким образом, *модель влияния организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность* рассматривается как теоретически выстроенная и практически обоснованная совокупность представлений о том, как выглядит система управления организационной культурой, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность.

Модель влияния корпоративной культуры на эффективность компании В.Сате

В. Сате рассматривает влияние культуры на организационную жизнь через шесть процессов (рис. 8).

⁷⁵ http://cde.osu.ru/demoverion/course124/1_0.html#g1_1

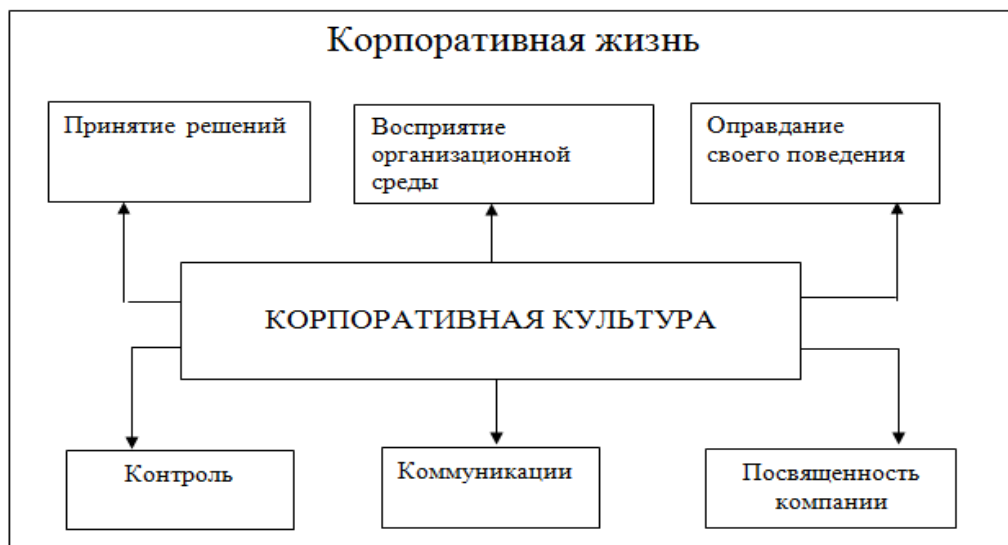


Рис.8 — Модель В.Сате, описывающая влияние корпоративной культуры на эффективность компании

Авторы известного бестселлера «В поисках успешного управления» Т. Питерс и Р. Уотерман обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Взяв за образец успешные американские фирмы и описав управленческую практику, они вывели ряд верований и ценностей корпоративной культуры, которые и привели эти компании к успеху (рис. 9).

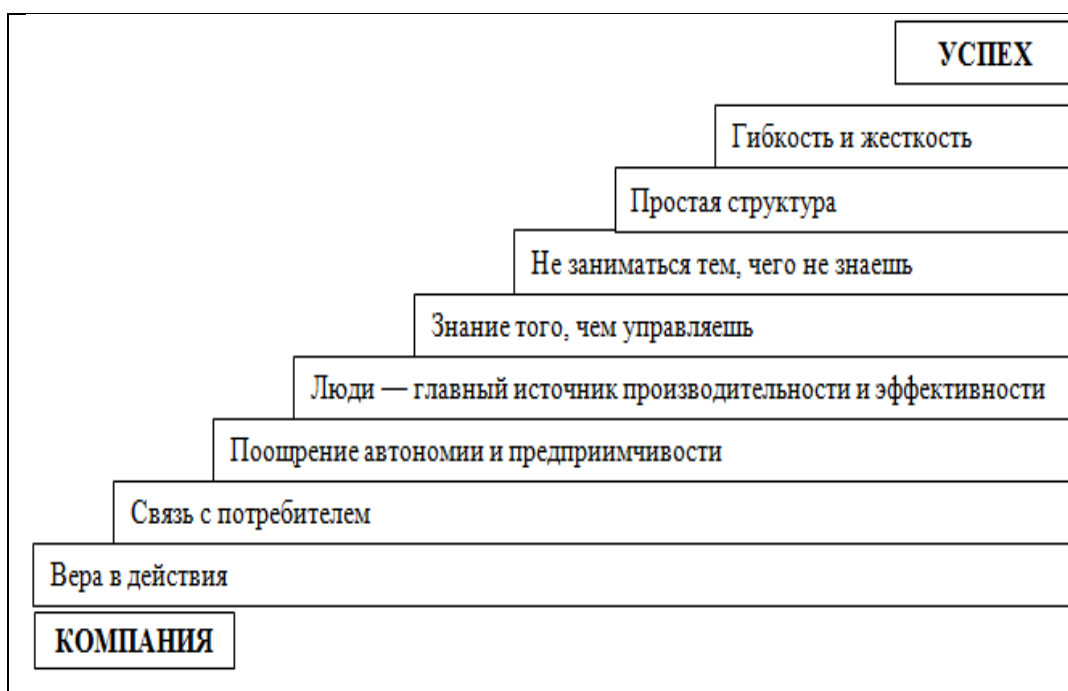


Рис. 9 — Модель связи культуры с успехом организации (по Т. Питерсу-Р.Уотерману)

В общем виде связь между корпоративной культурой и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т. Парсонса. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций дали название этой модели — AGIL:

- адаптация (A);
- достижение целей (G);
- интеграция (I);
- легитимность (L).

Согласно данной модели для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной

адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, интегрировать свои части в единое целое, быть признанной людьми и другими организациями и, главное, добиваться выполнения поставленных целей.

Поскольку результат деятельности всегда связан с ее целью, то стремление компании достигнуть желаемого состояния определяет ее целенаправленное поведение. Это состояние и есть цель объекта.

Трактовка цели предполагает ее объективную обусловленность. Она проявляется в четкой определенности, в направленности развития, вызванной объективными материальными причинами. Объективность цели проявляется и в том, что она «переходит» в компанию в процессе предметной целесообразной деятельности человека под воздействием корпоративной культуры.

В теоретических концепциях утвердилось понимание цели как некоторого состояния, к которому стремится тот или иной объект. Уже в процессе постановки целей фиксируются те свойства и качества, которые должен получить объект по завершении определенной деятельности. Цель, таким образом, формирует основы деятельности. При этом деятельность трактуется как активность, направленная на достижение сознательно поставленной цели. *Бесцельная активность не является деятельностью.*

Цель подобна пусковому механизму деятельности, пока нет цели — нет деятельности, появляется цель — может появиться и деятельность.

Цель характеризуется предварительной продуманностью. В конце процесса труда получается результат, который уже в начале этого процесса имелся в представлении человека. После того как цель поставлена, анализируется ситуация, в которой будет осуществляться деятельность, выбираются способ и средства достижения этой цели, намечается последовательность будущих действий — выстраивается схема деятельности.

Экономическая деятельность всегда направлена на достижение цели, хотя не всегда к ней приводит. Но обязательно заканчивается результатом, даже если он и не запланирован или не имеет положительного характера. Если конечный результат совпадает с целью, то деятельность может быть признана рациональной, если же такое совпадение отсутствует, то деятельность является нерациональной.

Совпадение результата и цели особенно важно с позиции выбора наиболее успешных решений. Такое совпадение свидетельствует о том, что выбранные условия соответствуют «стандартам рациональности», а анализ ситуации достаточно полный и обоснованный. Более точно определить значение таких понятий, как «успешная деятельность», «деятельность, соответствующая принципам рациональности» помогает понятие эффективности как отражающее возможность

получения результата (или уже полученный результат) при определенных условиях осуществления деятельности.

Модель В. Сате исходит из постулата: ценности корпоративной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

Идеи Т. Парсонса были развиты и конкретизированы Р. Квином и Дж. Рорбахом в их модели «Конкурирующие ценности и организационная эффективность», объясняющей влияние тех или иных групп ценностей на организационную эффективность. В развитие модели AGIL (схема основ социальной системы с точки зрения ее структуры и функций, предложенная Т. Парсонсом, в которой выделяются такие структурные элементы (блоки) как: экономика (А-функция адаптации), политика (G -функция целедостижения), право (I - функция интеграции) и социализация L - функция воспроизводства латентного образца); название образовано по первым буквам английских слов, обозначающих соответствующие функции: adaptation, goal, integration, latency)⁷⁶ было предложено рассматривать это влияние не в одном, а в

⁷⁶ Англо-русский словарь. М., 2012. – 365 с. // http://economy_en_ru.academic.ru/

трех измерениях, поэтому использовалась модель так называемых «конкурирующих ценностей» (рис.10).

Данная модель описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими. Измерение конкурирующих ценностей в модели Р. Квина - Дж. Рорбаха производится с помощью «шкалированных» вопросников, поэтому модель может использоваться как эффективный инструмент организационной диагностики.

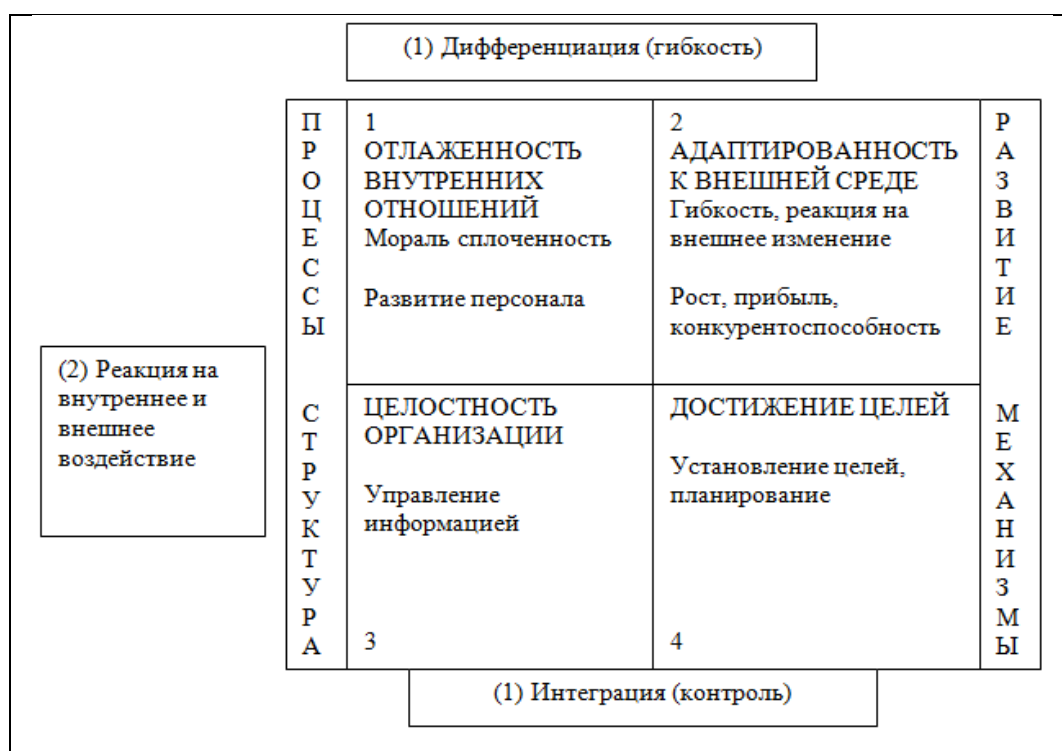


Рис.10 — Модель конкурирующих ценностей организационной эффективности по Р.Квину-Дж.Рорбаху

В отличие от одномерных моделей в данном случае нельзя получить единственно верный ответ об эффективности организации. Модель выявляет недостатки во всех четырех

своих частях в той степени, в которой они присутствуют в деятельности организации.

Эффективность производственно-хозяйственной деятельности компании можно оценивать на основе следующих параметров: общая результативность, доля рынка, рост продаж, прибыльность, удовлетворенность сотрудников, качество продуктов и услуг, развитие нового продукта.

Различные параметры организационной культуры по-разному влияют на параметры эффективности и конкурентоспособности (рис.11).

Под конкурентоспособность организации понимается «относительная характеристика, которая выражает степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей. Конкурентоспособность организации характеризует возможности и динамику ее приспособления к условиям рыночной конкуренции»⁷⁷. Факторы конкурентного преимущества организации подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации. К внутренним факторам конкурентного преимущества относят целый ряд составляющих: ресурсные, технические, управленческие, рыночные и т.д. Особое место занимают структурные, к ним относятся: производственная структура организации; миссия организации; организационная

⁷⁷ Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г.. Управление конкурентоспособностью организации. - М., 2011. – 260 с. – 26с.

структура организации и др. Важную роль играет организационная культура.



Рис.11 — Модель организационной культуры компании

Таким образом, обобщая определим параметры организационной культуры, влияющие на параметры эффективности и конкурентоспособности компании. Миссия и адаптивность, характеризующие внешнюю направленность компании, оказывают существенное влияние на рост продаж и долю рынка. Вовлеченность и согласованность, характеризующие внутреннюю направленность компании, оказывают существенное влияние на качество продукции и удовлетворенность сотрудников. Адаптивность и вовлеченность

являются двумя наиболее важными измерениями организационной культуры, характеризующими эффективную организацию.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимается под категорией «эффективность»?
2. Каково влияние организационной культуры на эффективность компании?
3. Перечислите, каковы модели, описывающие влияние корпоративной культуры на эффективность компании.
4. В чем специфика модели В. Сате?
5. Охарактеризуйте модель Т. Питерса-Р. Уотермана.
6. Каковы особенности модели Т. Парсонса?
7. Раскройте сущность модели Р.Квина– Дж. Рорбаха.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Асаул А.Н., Владимирский Е.А., Гордеев Д.А., Гужва Е.Г., Петров А.А., Фалтинский Р.В. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства /Под ред. А.Н.Асаула. СПб.: АНО ИПЭВ, 2012. – 280 с.
2. Веселова Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры /Под ред.В. А. Трайнева. — М.: ИТК «Дашков», 2012.
3. Грошев И.В. Организационная культура: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» /И.В.Грошев, П.В.Емельянов, В.М.Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 288 с.
4. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г.. Управление

- конкурентоспособностью организации. - М., 2011. – 260 с.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2010. - с.117.
 6. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник – 3-е изд., пераб. и доп. – М.: ИНФРА – М., 2012. – 558 с.
 7. Молл Е.Г. Менеджмент: Организационное поведение: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 160 с.
 8. Управление персоналом: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова.- 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 638 с
 9. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.П. Еремина. - М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2008. – 560 с.

Учебное задание 17

Составить глоссарий понятий (10 и более) по лекции 11 «Модели влияния организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность».

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

При подготовке к выполнению учебного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу.

Описание основных понятий (10 и более) следует сопровождать ссылками на источник.

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие глоссария основных понятий (10 и более) лекции 11.
2. Правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии.
3. Грамотная профессиональная речь.
4. Активное участие студента в обсуждении на форуме изучаемых вопросов в режиме онлайн (в режиме реального времени).
5. Выполнение работы в заданные сроки.

Рекомендуемая литература

Основная

1. Модуль 5 лекция 11 «Модели влияния организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность».

Дополнительная

2. Асаул А.Н., Владимирский Е.А., Гордеев Д.А., Гужва Е.Г., Петров А.А., Фалтинский Р.В. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства /Под ред. А.Н.Асаула. СПб.: АНО ИПЭВ, 2012. –280с.
3. Веселова Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры /под ред.В.А. Трайнева. — М.: ИТК «Дашков», 2012.
4. Грошев И.В. Организационная культура: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» /И.В.Грошев, П.В.Емельянов, В.М.Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 288 с.
5. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г.. Управление

- конкурентоспособностью организации. - М., 2011. – 260 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2010. - с.117.
 7. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник – 3-е изд., пераб. и доп. – М.: ИНФРА – М., 2012. – 558 с.
 8. Молл Е.Г. Менеджмент: Организационное поведение: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 160 с.
 9. Управление персоналом: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 638 с.
 10. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.П. Еремина. - М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2008. – 560 с.

Учебное задание 18

Кейс. «Выявление преобладающего типа организационной культуры и модели ее влияние на организационную эффективность»

Постановка задачи

Предложенные десять вопросов касаются разных сторон работы организации⁷⁸. По каждому вопросу выберете тот вариант ответа (А, Б, В или Г), который, по вашему мнению, лучше всего описывает организацию. В качестве исследуемой организации может выступать учреждение – место вашей работы или место учебы (например, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина).

⁷⁸ Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие А.Я.Кибанова. - М.: , 2008. - 365 с.

Отвечая на вопросы Вы должны делать свой выбор на основании реального положения дел в организации, а не исходя из того, как должно быть или как хотелось бы Вам. Если вам кажутся подходящими две формулировки, все равно выберите только одну, которая лучше описывает ситуацию в вашей организации.

Методические рекомендации для решения кейса

При подведении итога для каждого вопроса обведите/подчеркните те буквы, которые Вы выбрали в опроснике. Затем по каждой колонке подсчитайте число баллов (обведенных/подчеркнутых выбранных букв).

Колонка, получившая наибольшее количество баллов, будет соответствовать той культуре, которая доминирует в исследуемой организации.

Вопрос	Авторитарная культура	Бюрократическая культура	Культура, ориентированная на задачу	Культура, ориентированная на человека
1	Б	В	А	Г
2	А	Б	Г	В
3	Г	А	в	Б
4	В	Г	Б	А
5	Б	В	А	Г
6	А	Б	Г	В
7	Г	А	в	Б
8	В	Г	Б	А
9	Б	В	А	Г
10	А	Б	Г	В
Итого				

Вопросы:

1. Основное дело руководства - это ...:

А. Организация производства и поиск рынков сбыта;
Б. Направлять работу и повышать эффективность;
В. Делегирование ответственности и координация работы подразделений;

Г. Инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми.

2. Коммуникации в нашей организации в основном:

- А. Формальные и безличные;
- Б. Редкие, в письменной форме;
- В. Личные;
- Г. Частные и неформальные.

3. Контроль в основном основан на:

- А. Планах и формальных процедурах;
- Б. Достижении целей, выработанных подчиненным вместе с руководителем;
- В. Показателях сбыта продукции;
- Г. Бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах.

4. Мотивация чаще основана на:

- А. Чувстве принадлежности к команде и командных ценностях;
- Б. Надежде на повышение;
- В. Личных оценках;
- Г. Повышении статуса.

5. Организационная структура в основном:

- А. Неформальная;
- Б. Централизованная, функциональная;

В. Децентрализованная и линейно-штабная;

Г. Кроссфункциональная, ориентированная на проблему.

6. Основные ценности:

А. Доминирование и подавление сопротивления;

Б. Рациональность и поддержание порядка;

В. Защита интересов членов организации;

Г. Достижение целей подразделения.

7. Люди работают в основном, чтобы:

А. Соответствовать представлениям о «правильном» поведении;

Б. Получать удовлетворение от работы;

В. Решать проблемы и вносить вклад в общее дело;

Г. Сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые.

8. Отношения с другими организациями в основном строятся на:

А. Взаимных интересах и общности;

Б. Сотрудничестве;

В. Конкуренции;

Г. Соглашениях и соблюдении буквы закона.

9. Власть в основном основана на:

А. Компетентности, опыте и знаниях;

Б. Способности поддерживать дисциплину и порядок;

В. Должностной позиции;

Г. Способности и желании помогать другим людям.

10. Людей поощряют в основном за:

А. Способность добиваться результата и побеждать;

- Б. Следование правилам и процедурам;
- В. Помощь другим людям;
- Г. Вклад в достижение целей организации.

Условия получения зачета за решение кейса

1. Выполнение расчетов согласно задания.
2. Определение преобладающего типа организационной культуры.
3. Описание согласованности/несогласованности ожидаемых результатов до исследования (какой тип организационной культуры является преобладающим) и реально полученных результатов после исследования.
4. Наличие обоснованных выводов о выявленном преобладающем типе организационной культуры и модели ее влияние на организационную эффективность в опоре на теоретический материал (качество работы определяется не столько количеством страниц ответа, сколько аргументированностью точки зрения студента на основе изученного материала).
5. Грамотная профессиональная речь.
6. Выполнение работы в заданные сроки.

Рекомендованная литература

Основная

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Практикум : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М., 2008. – 365 с.

Контрольное задание 17

Представить в виде тезисов 4 и более мнений теоретиков и практиков по вопросам теоретических представлений о моделях влияния организационной культуры на эффективность и конкурентноспособность организации: модель В.Сате, модель Т. Питерса – Р. Уотермана, модель Т. Парсонса, модель Р. Квина–Дж. Рорбаха. Сопроводить каждый тезис собственными комментариями и дополнениями по следующим вопросам:

- сравнение моделей влияния организационной культуры на эффективность и конкурентноспособность организации (4 модели любых авторов, представленных в лекционном материале или рекомендованной литературе на выбор студента);
- выявление тождеств и различий между моделями;
- составление 1 авторской модели влияния организационной культуры на эффективность и конкурентноспособность организации на основе: материала представленного в лекции 11, рекомендованной литературы на выбор студента и данных, полученных в результате решения кейса «Выявление преобладающего типа организационной культуры и модели ее влияния на организационную эффективность» (см. выше в модуле 5).

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

Тезисы необходимо составить с опорой на рекомендованную литературу. В качестве исследуемой организации может выступать учреждение – место вашей

работы или место учебы (например, ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»). Объем выполненного задания *не менее 4 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие в тезисной форме 4 мнений теоретиков и практиков по вопросам теоретических представлений о моделях влияния организационной культуры на эффективность и конкурентноспособность организации (качество записи определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).
2. Наличие собственных комментариев (5 и более) и дополнений (5 и более) по изучаемому вопросу (к каждому тезису должен быть приведен один комментарий и одно дополнение).
3. Составление 1 авторской модели влияния организационной культуры на эффективность и конкурентноспособность организации.
4. Правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии.
5. Грамотная профессиональная речь.
6. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).
7. Выполнение работы в заданные сроки.

Рекомендуемая литература

1. Асаул А.Н., Владимирский Е.А., Гордеев Д.А., Гужва Е.Г., Петров А.А., Фалтинский Р.В. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства /Под ред. А.Н.Асаула. СПб.: АНО ИПЭВ, 2012. – 280 с.
2. Веселова Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры /Под ред.В. А. Трайнева. — М.: ИТК «Дашков», 2012.
3. Грошев И.В. Организационная культура: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» /И.В.Грошев, П.В.Емельянов, В.М.Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 288с.
4. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. — СПб.: Питер, 2001. — 320 с.
5. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г.. Управление конкурентоспособностью организации. - М., 2011. – 260 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2010. - с.117.
7. Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы. – М.: Экономика, 2011. – 184с.
8. Рюттингер Р. Культура предпринимательства: пер. с нем./ Р. Рюттингер.-М.: ЭКОМ, 2012. – 224 с.

14 НЕДЕЛЯ

Лекция 12. Оценка эффективности организационной культуры

Развитие рыночной экономики в России, выход отечественных предпринимателей на международные рынки существенно повысили требования к уровню управления предприятиями, к применению современных технологий менеджмента. Поиск новых методов и прикладных средств менеджмента, обеспечивающих эффективную предпринимательскую деятельность в процессе глубокой трансформации и модернизации российского общества на пути выхода из экономического кризиса, определяют практическую значимость и перспективность организационной культуры.

Любое российское предприятие, стремящееся идти в ногу со временем, не может не иметь в качестве одного из ориентиров формирование эффективной организационной культуры, которая сплачивает всех сотрудников вокруг единой цели, способствуя гибкому поведению организации в меняющейся внешней среде.

Организационная культура оказывает самое непосредственное влияние на конечные результаты деятельности организаций и, тем самым, в значительной мере

определяет эффективность их функционирования. При этом, чем более эффективно используется организационная культура, тем более результативно осуществляется производственный процесс при соответствующем ресурсном обеспечении. Одной из важнейших экономических проблем в управлении предпринимательской организацией является правильное обоснование показателей эффективного использования потенциала организационной культуры с целью позитивного воздействия на конечные производственно-хозяйственные результаты.

Вопросы, какая именно культура может быть названа эффективной и существуют ли вообще признаки эффективных культур, давно интересовали специалистов. К построению эффективной организационной культуры исследователи данного явления подходят с различными критериями, используя разные приемы для оценки влияния тех или иных характеристик эффективности работы предприятия. Преобладающей при этом является *качественная оценка организационной культуры*, которая в значительной мере носит описательный характер и не может полностью соответствовать разнообразной практике и динамичным требованиям управления бизнесом.

Грошев И.В. и Мищенко А.А. выделяют *критерии оценки эффективности организационной культуры* (рис.12)⁷⁹.

Первый критерий. Адекватность культуры выбранной стратегии бизнеса и восприимчивость к изменениям во внешней

⁷⁹ http://www.rusnauka.com/29_NIOXXI_2012/Economics/5_117594.doc.htm

среде. В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации на рынке организационная культура должна являться одним из ключевых «ресурсов» организации, который способствует целостному и устойчивому развитию предприятия в долгосрочной перспективе, повышению её конкурентоспособности. При этом следует иметь в виду, что каждая организация, ее позиция на рынке, стратегия и культура по-своему уникальны, поэтому такой анализ должен иметь «гибкий» *ситуационный* характер, привязанный к специфике и конкретным условиям функционирования рассматриваемой организации.

Второй критерий. Влияние на результаты трудовой деятельности персонала организации. Социальная подсистема имеет весьма сложное строение и в общем виде включает формальную и неформальную структуру, характер их взаимодействия, стиль руководства, методы принятия решений, социализацию новых членов и др. Эффективность функционирования социальной подсистемы может быть проанализирована, но лишь отчасти, посредством оценки некоторых количественных показателей (как, то величины текучести кадров или числа зарегистрированных нарушений трудовой дисциплины). Вместе с тем, не менее важным является социальное развитие организации в целом и каждого её члена в отдельности. Сюда относятся, в частности, создание благоприятного психологического климата, повышение работниками их отношению друг к другу, эмпатии, толерантности, реализация заложенных в личности потенциалов саморазвития и т.д. Как справедливо замечает Г. М. Андреева,

«... единиц, в которых измеряется такой моральный и социальный выигрыш, не существует в принципе»⁸⁰.

⁸⁰ Андреева Г. М. Социальная психология. Учебник для вузов. М., 2007. – С.127.

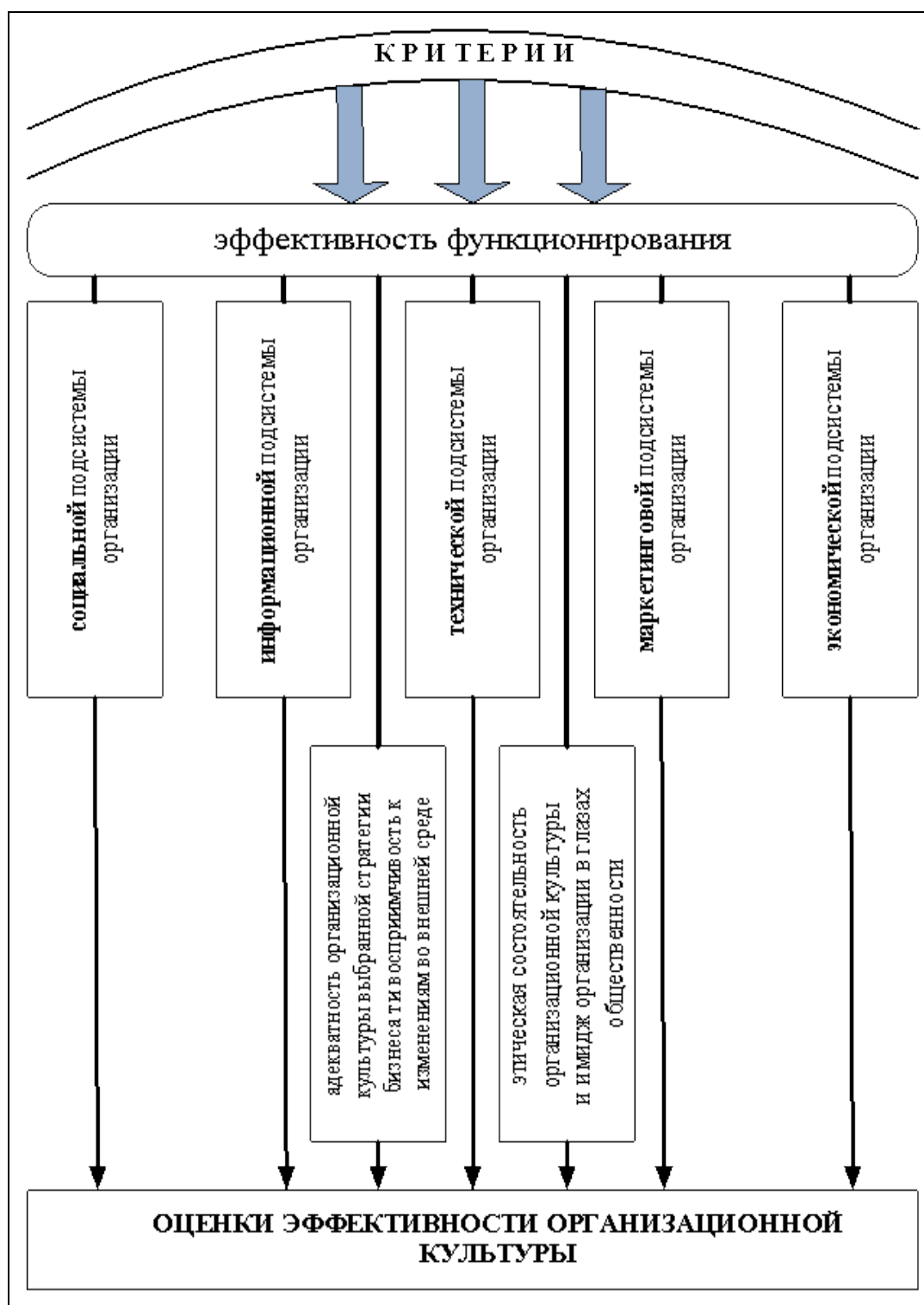


Рис. 12. Критерии оценки эффективности организационной культуры⁸¹

⁸¹ http://www.rusnauka.com/29_NIOXXI_2012/Economics/5_117594.doc.htm

Однако при проведении комплексного анализа эффективности организационной культуры фиксировать эти стороны (хотя бы на описательном уровне), безусловно, необходимо.

Третий критерий. Эффективность функционирования *информационной* подсистемы организации. В условиях сегодняшней информационной эры и нарастающего многообразия мира роль человеческих знаний и социальных коммуникаций становится одной из определяющих в процессе достижения организацией и ее работниками своих целей.

Следует помнить, что синергетический эффект от функционирования организации как системы может быть получен лишь в конструктивном взаимодействии всех ее элементов, что, в свою очередь, предполагает осуществление интенсивного информационного обмена и постоянной обратной связи. «Открытость» руководства и доступность важной информации для каждого работника создают необходимые предпосылки для успешной реализации любого проекта организационного развития. От адекватности информационной подсистемы во многом зависит и результативность управления организационной культурой, «продвижения» в сознание работников необходимой организационной идеологии.

Четвертый критерий. Эффективность функционирования *технической* подсистемы организации. Сюда относится совокупность машин, механизмов, технологий и вся сопутствующая им производственная «инфраструктура». Основные параметры

оценки здесь связаны с соответствующими показателями культуры производства и культуры труда (включая условия труда, экологическую безопасность, производственную эстетику и др.), с качеством выпускаемой продукции (качественный уровень), уровнем технологической модернизации и т.п..

Пятый критерий. Эффективность функционирования *маркетинговой* подсистемы организации. Очевидно, что в условиях высококонкурентной рыночной среды каждая организация обязана формировать и развивать у себя постоянную нацеленность на максимальное удовлетворение всё возрастающих запросов потребителей.

Шестой критерий. Эффективность функционирования *экономической* подсистемы организации. Необходимо отметить, что повышение экономической эффективности является важнейшим фактором достижения успеха любым предприятием/фирмой/коммерческой компанией, и при анализе конкретной организационной культуры не следует полностью «абстрагироваться» от реалий и динамики ее финансового обеспечения;

Седьмой критерий. *Этическая* состоятельность культуры и имидж организации в глазах общественности. Культивируемые в организации моральные принципы выполняют функцию важного «нравственного обеспечения» всех организационных процессов. Причем в идеале такие корпоративные принципы должны иметь конвенциональную природу, т.е. пониматься и,

главное, приниматься как должное всеми работниками организации, включая ее высшее руководство. Соблюдение общепризнанных норм деловой этики в отношениях организации с представителями внешнего окружения способно значительно повысить имидж организации в глазах общественности, степень «цивилизованности» её бизнеса, что помогает достигнуть всеобщего признания, морального удовлетворения персонала а, в конечном итоге, «подлинного» успеха и процветания.

Приведенные выше критерии позволяют дать развернутую оценку эффективности той или иной организационной культуры, выявить узловые проблемы, потенциальные возможности и ключевые направления ее развития и совершенствования.

В среде исследователей не утихают споры: возможен ли вообще *количественный подход* к оценке культуры и будет ли он иметь законную силу, либо какой-то из качественных подходов будет единственным способом, характеризующим культуру? Ни одна из известных методик оценки организационной культуры не позволяет выявить, в какой степени те или иные ее характеристики влияют на эффективность деятельности данной организации.

Савченко Л.С. решение проблемы усматривает в реализации концепции ситуационной балльной оценки. Суть ее состоит в том, чтобы эффективности использования каждой в отдельности характеристики организационной культуры

присвоить определенный балл. Оценку предлагается производить по традиционной пятибалльной системе⁸².

Оценив каждую из выбранных характеристик и присвоив ей определенный балл, просуммируем их по следующей формуле⁸³:

$$\sum I = I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5 + \dots + I_n, (1)$$

где I - характеристика организационной культуры;

n - количество характеристик, подлежащих рассмотрению.

При ответах на вопросы дается рейтинговая оценка эффективности каждой из выбранных характеристик в соответствии со следующей шкалой:

5 - выдающиеся результаты,

4 - очень хорошие,

3 - средние достижения,

2 - на грани необходимых,

1 - очень слабые результаты.

Для анализа и измерения организационной культуры на практике разработаны три подхода.

В первом подходе исследователь «погружается» в культуру и действует как глубоко сопричастный наблюдатель, пытаясь стать «аборигеном» организации.

⁸² Савченко Л.С. Оценка эффективности организационной культуры предпринимательства // Российское предпринимательство. — 2012. — № 12 (72). — с. 41-47. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/7275/>

⁸³ Савченко Л.С. Управление организационной культурой в предпринимательских структурах: дисс. на соискание ...докт.эк.н., Спб, 2008. — 36 с.

Во втором подходе исследователь использует образцы языка документов, отчетности, бытующих в организации рассказов и бесед, стремясь выявить элементы культуры.

В третьем подходе исследователь пользуется вопросниками, проводит собеседования для оценки конкретных проявлений культуры.

Основная проблема, вокруг которой ведутся споры, такова: когда оценка культуры осуществляется с помощью вопросников или собеседований, не является ли это фактическим описанием только внешних характеристик организации, учитываются ли при этом глубинные базовые ценности?

Культура базируется на основополагающих ценностях и допущениях, которые в организациях зачастую даже не осознаются, поэтому сторонники качественного подхода утверждают, что характеристики культуры можно выявить и описать только посредством глубокого качественного осмысления артефактов, мифов и легенд, бытующих в организации. Лучшее решение этой проблемы – «погружение» в культуру организации⁸⁴.

Однако следует возразить, что в случае отказа от использования вопросников и собеседований при определении культуры, в жертву приносится широта исследования. Если «погружение» в культуру является необходимым для ее изучения, то оказывается невозможным познание множества

⁸⁴ Стеклова О.Е. Организационная культура: уч. пособие/ О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.

организационных культур. К тому же, данный метод требует длительного периода времени для «погружения» в культуру организации. Следовательно, для того, чтобы изучить и оценить в полной мере все характеристики организационной культуры, необходимо, по возможности, использование и первого, и второго, и третьего подходов к анализу и измерению этих характеристик. При использовании данной методики оценки организационной культуры Савченко Л.С. предлагает в качестве базового третий подход, не пренебрегая при этом двумя другими.

Поскольку организационная культура отражает коллективные базовые представления, при проведении рейтинговой оценки необходимо создать экспертную группу из сотрудников исследуемого предприятия, которые и будут производить оценку характеристик организационной культуры.

Коэффициент влияния организационной культуры ($K_{вл}$) на эффективность работы компании определяем по формуле⁸⁵:

$$K_{вл} = \sum I / 5 n, (2)$$

При диагностике и оценке организационной культуры не исключается возможность введения любого нового существенного фактора ее эффективного формирования. Поскольку при проведении исследования невозможно уделить внимание абсолютно всем аспектам, из всего многообразия

⁸⁵ Савченко Л.С. Управление организационной культурой в предпринимательских структурах: дисс. на соискание ...докт.эк.н., Спб, 2008. – 36 с.

характеристик организационной культуры предлагается принимать в расчет шесть наиболее значимых:

1) стратегические акценты, которые содержат планы и направления действий, обязательства по осуществлению определенных действий для достижения поставленных целей;

2) подбор, оценка кадров и их продвижение;

3) стиль управления, который характеризует отношение к наемным работникам и определяет условия труда;

4) структура или внутренняя композиция организации, отражающая разветвление организации, иерархическую субординацию подразделений и распределение власти между ними;

5) критерии успеха и системы стимулирования, которые показывают, что именно вознаграждается и как чувствуется;

6) процессы, протекающие в организации (в том числе эффективность информационной системы организации, коммуникационная связь между сотрудниками и подразделениями, система принятия решений, правила и процедуры управления и т.д.).

Такой подход представляется достаточным для адекватного представления культуры, которой обладает организация.

Коэффициент влияния организационной культуры на эффективность деятельности предприятия в данном случае вычисляется по следующей формуле⁸⁶:

$$K_{\text{вл}} = \sum I / 30, (3)$$

Поскольку в общем виде эффективность (Э) любой системы может быть представлена показателем, характеризующим отношение результата (Р), полученного этой системой, к затратам в виде производственных ресурсов, вызвавшим этот результат (З), то влияние организационной культуры на эффективность может быть выражено следующим образом:

$$\text{Э} = K_{\text{вл}} \cdot \text{Р} / \text{З} (4)$$

Таким образом, если в организации все выбранные для анализа показатели организационной культуры были оценены на пять баллов, то коэффициент влияния данной культуры равен 1. Это будет означать, что в организации создана такая культура, которая наилучшим образом способствует процветанию и росту эффективности данной организации. Если же коэффициент минимален ($K_{\text{вл}} = 0,2$), это означает:

- сотрудникам не понятны стратегические цели и задачи, стоящие перед данной компанией или не ясны действия, необходимые для достижения поставленных целей;
- система подбора и оценки персонала далека от совершенства, в команде нет профессионалов;

⁸⁶ Савченко Л.С. Управление организационной культурой в предпринимательских структурах: дисс. на соискание ...докт.эк.н., Спб, 2008. – 36 с.

- стиль управления и условия труда оставляют желать лучшего, что вызывает недовольство у большинства сотрудников организации;

- работа в рамках установленной структуры не обеспечивает поддержку выполнения производственных заданий, делегируемые полномочия двусмысленны, нет соответствия между предоставляемой властью и возлагаемой ответственностью;

- критерии оценки успеха в организации не продуманы, системы стимулирования, чествования, ритуалы награждения, призванные подкреплять ценности и культуру организации, отсутствуют полностью, а если и имеют место, то работникам не вполне ясно, что именно вознаграждается и чествуется;

- процессы в организации протекают стихийно, нередко конфликты, как между подразделениями, так и между отдельными работниками, информационная система неэффективна, отсутствует обратная связь между работниками и руководством, зачастую принимаются необдуманные решения, отсутствует контроль их исполнения, руководство осуществляется «из кабинета», руководители не видимы и не доступны своим работникам.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое «оценка эффективности»?
2. В чем особенности «оценки эффективности организационной культуры предпринимательства»?

3. Перечислите критерии оценки эффективности организационной культуры.
4. Какова качественная характеристика критериев оценки эффективности организационной культуры?
5. Какова количественная характеристика критериев оценки эффективности организационной культуры?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева Г. М. Социальная психология. Учебник для вузов. М., 2007.
2. Грошев И. В. Менеджмент организационной культуры. М., 2010.
3. Козырева И. В. Формирование кадровой политики во взаимосвязи с организационной культурой предприятия: Дисс. ...канд. экон. наук. М., 2010.
4. Савченко Л.С. Оценка эффективности организационной культуры предпринимательства // Российское предпринимательство. — 2012. — № 12 (72). — с. 41-47. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/7275/>
5. Савченко Л.С. Управление организационной культурой в предпринимательских структурах: дисс. на соискание ...докт.эк.н., СПб, 2008. — 36 с.
6. Стеклова О.Е. Организационная культура: уч. пособие/ О.Е. Стеклова. — Ульяновск: УлГТУ, 2007. — 127 с.

Учебное задание 19

1. Прочитайте приведенные ниже варианты текстов и найдите несоответствия между содержанием лекции 12 и данными текстами.
2. Занесите в таблицу исправленные фрагменты текстов из каждого варианта.

№ варианта	Исправленные фрагменты
1	
2	
3	
4	
5	

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Корректно оформленные ответы согласно заданию (объем выполненного задания *около 1 страницы*).
2. Выполнение работы в заданные сроки.

Вариант 1

«Организационная культура не оказывает самое непосредственное влияние на конечные результаты деятельности организаций и, тем самым, не определяет эффективность их функционирования. При этом, чем более эффективно используется организационная культура, тем более результативно осуществляется производственный процесс при соответствующем ресурсном обеспечении. Одной из важнейших экономических проблем в управлении предпринимательской организацией является правильное обоснование показателей эффективного использования потенциала организационной

культуры с целью позитивного воздействия на конечные производственно-хозяйственные результаты».

Вариант 2

«При диагностике и оценке организационной культуры не исключается возможность введения любого нового существенного фактора ее эффективного формирования. Поскольку при проведении исследования возможно уделить внимание абсолютно всем аспектам, из всего многообразия характеристик организационной культуры предлагается принимать в расчет неисчислимо наиболее значимых:

1) стратегические акценты, которые содержат планы и направления действий, обязательства по осуществлению определенных действий для достижения поставленных целей;

2) подбор, оценка кадров и их продвижение;

3) стиль управления, который характеризует отношение к наемным работникам и определяет условия труда;

4) структура или внутренняя композиция организации, отражающая разветвление организации, иерархическую субординацию подразделений и распределение власти между ними;

5) критерии успеха и системы стимулирования, которые показывают, что именно вознаграждается и как чувствуется;

6) процессы, протекающие в организации (в том числе эффективность информационной системы организации, коммуникационная связь между сотрудниками и

подразделениями, система принятия решений, правила и процедуры управления и т.д.)».

Вариант 3

«В среде исследователей однозначно принято решение о невозможности *количественного подхода* к оценке культуры, т.к. он не имеет законной силы. Ни одна из известных методик оценки организационной культуры не позволяет выявить, в какой степени те или иные ее характеристики влияют на эффективность деятельности данной организации.

Савченко Л.С. решение проблемы усматривает в реализации концепции ситуационной балльной оценки. Суть ее состоит в том, чтобы эффективности использования каждой в отдельности характеристики организационной культуры присвоить определенный балл».

Вариант 4

«Основная проблема, вокруг которой ведутся споры, такова: когда оценка культуры осуществляется с помощью вопросников или собеседований, не является ли это фактическим описанием только внешних характеристик организации, учитываются ли при этом поверхностные базовые ценности?

Культура базируется на основополагающих ценностях и упущениях, которые в организациях зачастую даже не осознаются, поэтому сторонники качественного подхода утверждают, что характеристики культуры можно выявить и описать только посредством глубокого качественного

осмысления артефактов, мифов и легенд, бытующих в организации».

Вариант 5

«Для анализа и измерения организационной культуры на практике разработаны три подхода.

В первом подходе исследователь «погружается» в культуру и действует как глубоко сопричастный наблюдатель, пытаясь стать «аборигеном» организации.

Во втором подходе исследователь использует образцы языка документов, отчетности, бытующих в организации рассказов и бесед, стремясь скрыть элементы культуры.

В третьем подходе исследователь пользуется вопросниками, проводит собеседования для оценки конкретных проявлений культуры».

Учебное задание 20

1. Проанализировать качественные и количественные характеристики критериев оценки эффективности организационной культуры на основе изучения 3 источников, указанных в списке рекомендованной литературы в конце задания.
2. Классифицировать качественные и количественные характеристики критериев оценки эффективности

организационной культуры и внести данные в таблицу, представленную ниже.

№ п/п	Автор, источник (выходные данные)	Группы критериев/показателей оценки эффективности организационной культуры		Критерии/показатели оценки эффективности организационно й культуры (перечислить и охарактеризова ть)	Субъективная точка зрения студента об эффективности исследуемых критериев/ показателей
		качественные	количественные		
1					
2					
3					

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

При подготовке к выполнению учебного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу и использовать материалы лекции 12 модуль 5.

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение учебного задания

1. Наличие полностью заполненной таблицы согласно заданию с опорой на рекомендованную литературу.

2. Правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии.
3. Грамотная профессиональная речь.
4. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).
5. Выполнение работы в заданные сроки.

Рекомендуемая литература

1. Асаул А.Н., Владимирский Е.А., Гордеев Д.А., Гужва Е.Г., Петров А.А., Фалтинский Р.В. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства /Под ред. А.Н.Асаула. СПб.: АНО ИПЭВ, 2012. – 280 с. // http://www.aup.ru/books/m12/3_4.htm
2. Грошев И.В., Мищенко А.А. Критерии оценки эффективности организационной культуры // http://www.rusnauka.com/29_NIOXXI_2012/Economics/5_117594.doc.htm
3. Савченко Л.С. Оценка эффективности организационной культуры предпринимательства // Российское предпринимательство. — 2012. — № 12 (72). — с. 41-47. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/7275/>

Контрольное задание 18

1. Описать 7 критериев оценки эффективности организационной культуры (на основе идей Грошева И.В. и

Мищенко А.А, см материал лекции 12 модуль5) с примерами функционирования реального предприятия⁸⁷.

Методические рекомендации для выполнения учебного задания

При подготовке к выполнению учебного задания необходимо изучить рекомендованную литературу.

Выполненное задание должно представлять собой тезисы. В данном случае под тезисами понимается совокупность отдельных положений, логически связанных друг с другом. При этом часто подразумевается, что их доказательство имеет место в тексте основной (объемной) публикации.

Основная цель написания любых тезисов – обобщить имеющийся материал, изложить его суть в кратких формулировках, раскрыть содержание относительно большой по объему публикации или доклада, глубоко разобраться в вопросе, проанализировать его и создать возможность противопоставления своих мыслей мыслям других либо дополнить последние.

Главное отличие тезисов от других научных текстов – малый объем (1–2 печатные страницы), в котором необходимо изложить все основные идеи доклада (статьи).

Алгоритм написания тезисов по публикации другого автора:

- автор тезисов заранее не знаком с материалом и поэтому должен его тщательно изучить;

⁸⁷ В качестве базы исследования может использоваться место работы, место прохождения производственной практики, место учебы (н-р, ФГАОУ ВПО «УрФУ»)

- после предварительного ознакомления текст читают вторично, при этом разбивают текст на ряд отрывков;
- далее находят в каждой части выделенного текста то, что определило первоначальное его членение; выписывают или временно просто отмечают это главное в самом тексте публикации;
- затем, хорошо продумав выделенное, уяснив его суть, формулируют отдельные положения. Это и будут тезисы.

Структура тезисов:

- краткое вступление (актуальность темы);
- цель работы (поставить проблему/задачу);
- обзор существующей точки зрения на проблему или описание ситуации в предметной области с опорой на предложенный список рекомендованной литературы;
- собственные умозаключения на исследуемую тему;
- вывод (какая задача или проблема ставится для последующего решения).

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольное задания

1. Наличие в тезисной форме описания 7 критериев оценки эффективности организационной культуры (на основе идей Грошева И.В. и Мищенко А.А, см материал лекции 12 модуль 5) с примерами функционирования реального предприятия (качество записи определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).

2. Правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии.
3. Наличие собственных комментариев и дополнений.
4. Грамотная профессиональная речь.
5. Активное участие студента в обсуждении на форуме изучаемых вопросов в режиме онлайн (в режиме реального времени). Выполнение работы в заданные сроки.

Рекомендуемая литература

Основная

1. Лекция 12 модуль 5 «Оценка эффективности организационной культуры»

Дополнительная

2. Грошев И. В. Менеджмент организационной культуры. М., 2010.

15 НЕДЕЛЯ

Лекция 13. Зарубежный и российский опыт влияния организационной культуры на деятельность организации

Зарубежная организационная культура начинается с обстановки внутри компании: с культуры взаимоотношений персонала разных уровней между собой и с руководством, с уважительного отношения начальников к своим подчиненным, с признания компанией их заслуг и поощрения за достижения.

Процесс управления организационной культурой делится на два ключевых момента⁸⁸:

– Представление и согласие – главное руководство должно четко сформулировать свое представление о том, какой бы оно хотело видеть культуру организации. Затем оно должно продемонстрировать свою готовность работать в соответствии с оговоренным представлением;

– Общение – сотрудникам необходимо осмыслить и обсудить логическое обоснование изменений культуры.

Один из ярких примеров влияния организационной культуры на деятельность организации – опыт компании British Airways⁸⁹. Управление British Airways приняло решение об изменении культуры компании. Главной сферой изменений оказалось обслуживание пассажиров, а ключом к успеху в этом

⁸⁸ Жилина Л.Н., Чалова Д.Д. Влияние корпоративной культуры на экономическую эффективность компании: зарубежный опыт /Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. выпуск № 3 (26) / 2014 // <http://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-korporativnoy-kultury-na-ekonomicheskuyu-effektivnost-kompanii-zarubezhnyy-opyt>

⁸⁹ <http://www.brandmanage.ru/flcs-677-1.html>

деле – дать почувствовать работникам уверенность в себе и своей компании, за счет улучшения социально-психологического климата в коллективе. Забота о пассажирах потребовала формирования у работников British Airways новых навыков, которые прежде не развивались.

Программа реорганизации деятельности организации предложено начать с изменения организационной культуры, с целью оказания ее позитивного влияния на деятельность организации. Изменения разделили на три части:

Первая часть. Двухдневный интенсивный семинар, предназначенный для персонала, осуществляющего контакт с пассажирами. Цель семинара – настроить людей на то, чтобы они думали о важности обслуживания пассажиров. На семинаре рассматривались такие проблемы, как: насколько важна взаимопомощь сотрудников для хорошего обслуживания пассажиров, в чьем ведении находятся проблемы пассажиров, насколько важен язык жестов и мимики при межличностных контактах и т.д. Эту программу изучили все 40000 служащих.

Вторая часть. Однодневное мероприятие, посвященное помощи персоналу компании осознать свою зависимость в работе друг от друга. Это мероприятие посетило приблизительно 30000 человек;

Третья часть. Мероприятие для менеджеров, рассчитанное на пять-шесть дней. Менеджеры должны были усвоить понятия, такие как безотлагательность, предвидение ситуации, мотивация, доверие, ответственность результат. Кроме того, в

British Airways была введена новая схема оценки работы, основанная на системе наставничества, выдвинувшая в центр внимания работу управляющего.

Данные мероприятия, проведенные в компании British Airways, внесли изменения в организационную культуру компании и оказали заметное положительное влияние на ее деятельность: увеличение количества людей, пользующихся услугами данной организации, улучшение качества обслуживания, заинтересованность сотрудников компании в своей работе, а следовательно, повышение производительности труда, повышение эффективности работы компании в целом.

Другой пример влияния организационной культуры на деятельность предприятия через внесение изменений корпоративной культуры – опыт корпорации ICL. Программа изменений культуры ICL была вызвана к жизни одним из новых менеджеров, который сказал: «Я постепенно осознал, что у меня нет рычагов, чтобы вложить мои стратегические взгляды в души и умы членов организации таким образом, чтобы они разделяли их обязательность. Я был совершенно разочарован – сотни людей, все старательно работают, и никто не подчиняется указаниям»⁹⁰. После этого выступления направление работы компании было существенно изменено. Вскоре ICL превратилась в самого крупного в Европе производителя информационных технологий, сосредоточилась на специфических рынках, приобрела известность в качестве

⁹⁰ <http://www.brandmanage.ru/flcs-677-1.html>

системного интегратора с репутацией, обеспечивающей высокий уровень качества. Вот основные принципы, которым она следовала⁹¹:

1) Обеспечение открытости системы – предоставление потребителям большей свободы выбора производителей и создание гарантий на будущее;

2) Организационная гибкость – способность реагировать на быстроменяющийся рынок;

3) Сосредоточение на системах и решениях, направленных на удовлетворение запросов потребителя с тем, чтобы создавать реальную добавленную стоимость;

4) Изменение образа мышления людей, в результате которого они научились принимать самостоятельные решения.

Следует отметить, практически все элементы современного понятия «организационной культуры» применялись в советскую эпоху и в СССР: субботники с музыкой, песнями, овощные базы, майские демонстрации и поездки за город, «на картошку» и т.п. Цели те же, что и у «капиталиста» Г.Форда: повысить качество и интенсивность труда, привязать к месту работы. Даже в соответствии с критериями корпоративной культуры перед людьми ставились задачи, но в разрез с ней – задачи абсолютно нереальные: догнать и перегнать Америку, от каждого по способностям – каждому по потребностям.

⁹¹ <http://www.brandmanage.ru/flcs-677-1.html>

В России понятие «организационная культура» в теории и практике управления организацией до последнего времени практически не использовалось. Тем не менее, это не означает, что в нашей стране нет организаций с развитой организационной культурой. Как правило, развитой культурой обладают многие достаточно крупные организации с длительной историей существования и большой численностью работающих. Таких предприятий немало в машиностроении, энергетике, обрабатывающей промышленности и в других ведущих отраслях экономики.

Обратимся к опыту влияния организационной культуры в двух организациях, работающих в России⁹². Первая из них – международная компания по авиа-доставке посылок DHL, в России она работает уже 15 лет. Как говорят ее менеджеры по работе с персоналом, главное для компании, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя частью команды, работал на общий успех компании, который важно для людей, чем признание начальства. Спорт тоже не забыт. В каждом филиале DHL в разных странах есть своя футбольная команда, играют в ней сотрудники: кто может и хочет, без принуждения. Регулярно в Нидерландах проводится чемпионат команд компании. Однажды чемпионом DHL стала российская сборная. На соревнования футболисты-любители приезжают с собственными группами поддержки. Это девушки-коллеги. Они должны не только обзавестись соответствующими флажками, но и

⁹² Саматова, Т. Б. Стратегия управления человеческими ресурсами [Текст] : метод. указания /Т. Б. Саматова. – Ухта : УГТУ, 2012. – 28 с.

подготовить оригинальную программу для выступления в конкурсе болельщиков. Неудивительно, что в московском филиале DHL уже образовались семейные пары. Каждый Новый год компания устраивает вечеринки для своих сотрудников и отдельно – праздники для их детей.

Благоприятная атмосфера внутри компании помогает людям легче перенести и внешние невзгоды, общие сегодняшние трудности в стране. Это, что касается морального духа. Теперь о материальном. Компания DHL имеет высокий престиж на мировом рынке, в России работает не менее успешно, так что и к своим сотрудникам не имеет права относиться по заниженным меркам. В социальный пакет фирмы входят горячие обеды и медицинская страховка – на сегодняшний день немалое подспорье для семейного бюджета. Надо сказать, фирма не отказалась от них даже в сложное, после августовского кризиса, время. Конечно, такие моменты, как служебная машина и зарплата – четко дифференцированы, но в компании также разработана система бонусов и вознаграждений за отличную работу: человеку прямо дают понять, что он нужен. А такой сотрудник уважает себя и своих коллег, что само по себе сводит к минимуму производственные конфликты. Опять же экономия для компании – подсчитано, что они обходятся фирме в десятки тысяч долларов.

Вторая организация, имеющая чрезвычайно развитую и уникальную корпоративную культуру с многовековой историей – Московский государственный университет имени

М.В. Ломоносова⁹³. В рамках культуры этой организации можно найти все возможные элементы проявления ценностей организации, которые только можно представить. Корпоративная культура МГУ поддерживается членами этой организации уже на протяжении почти двух с половиной столетий и прекрасно адаптируется к современным условиям.

В настоящее время в отечественной теории и практике управления стал активнее проявляться интерес к изучению организационной культуры. Ученые и специалисты чаще уделяют внимание культуре организации, отводя ей особое место в управленческой деятельности всех уровней. Таким образом, организационная культура – это один из основных элементов, влияющий на поведение любой организации и необходимый для правильного понимания и управления деятельностью предприятия.

Вопросы для самопроверки

1. В чем особенности зарубежного опыта исследований влияния организационной культуры на деятельность организации?
2. Какова специфика российского опыта исследований влияния организационной культуры на деятельность организации?
3. Сравните характерные черты зарубежного и российского опыта влияния организационной культуры на деятельность организации.

⁹³ <http://hrm.ru/db/hrm/89856474c48a7823c3256aab004273b8/category.html>

Список литературы

1. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Психология" (030301), "Менеджмент орг." (080507), "Упр. персоналом" (080505) / Г. Х. Бакирова. - Москва: ЮНИТИ, 2008. - 591 с.
2. Жилина Л.Н., Чалова Д.Д. Влияние корпоративной культуры на экономическую эффективность компании: зарубежный опыт /Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. выпуск № 3 (26) / 2014 // <http://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-korporativnoy-kultury-na-ekonomicheskuyu-effektivnost-kompanii-zarubezhnyy-opyt>
3. Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR: Учеб. - практ. пособие / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. - М. ; Ростов н/Д: МарТ, 2010. - 416 с.
4. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: [учеб. пособие] / С. П. Мясоедов. - 2-е изд. - Москва: Дело, 2008. - 256 с.
5. Саматова, Т. Б. Стратегия управления человеческими ресурсами [Текст] : метод. указания /Т. Б. Саматова. – Ухта : УГТУ, 2012. – 28 с.
6. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ;

Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2010.

7. Томилов В.В. Культура предпринимательства: Деловые игры. Практикумы. Ситуации: Учеб. пособие / В.В. Томилов. - СПб. и др.: Питер, 2011. - 176 с.
8. Фетисов А.В. Управление культурами: [учеб. пособие] / А. В. Фетисов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. - Москва: Дело, 2010. - 140 с.

Контрольное задание 19

На основе изучения лекционного материала модулей 1, 2, 3, 4, 5 ответить на вопросы для самоподготовки, расположенные после лекций 1–13.

№ модуля, № лекции	Ответы
Модуль 1 лекция 1	
Модуль 1 лекция 2	
Модуль 1 лекция 3	
Модуль 1 лекция 4	
Модуль 2 лекция 5	
Модуль 2 лекция 6	
Модуль 3 лекция 7	
Модуль 3 лекция 8	
Модуль 4 лекция 9	
Модуль 4 лекция 10	
Модуль 5 лекция 11	

Модуль 5 лекция 12	
Модуль 5 лекция 13	

***Методические рекомендации для выполнения
контрольного задания***

При выполнении контрольного задания каждый студент должен повторить теоретический материал лекций 1–13.

Ответы должны быть краткими.

Объем выполненного задания *не менее 3 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие успешно выполненного контрольного задания – заполнение правильными ответами всех строк таблицы.
2. Выполнение работы в заданные сроки.

Контрольное задание 20

«Программа управления организационной культурой предприятия»

Задание к контрольной работе:

1. На основе изучения рекомендованной литературы и теоретического материала модуля составить программу управления организационной культурой предприятия на основе исследования зарубежного и отечественного опыта построения кросскультурных отношений в менеджменте.
 - Определить актуальное проблемное поле, цель, задачи, целевую аудиторию для программы исследования.

- Разработать направления по управлению организационной культурой с учетом специфики деятельности предприятия.
- Выделить этапы реализации программы, представить краткое их содержание.
- Сформировать регламент программы, указать ответственных за ее реализацию.

2. Обосновать эффективность разработанной программы управления организационной культурой предприятия на основе исследования зарубежного и отечественного опыта построения кросскультурных отношений в менеджменте.

Методические рекомендации для выполнения контрольного задания

В первую очередь, необходимо ознакомиться с литературой по проблеме, подобрать и законспектировать необходимую информацию.

Содержание и объем частей работы:

- 1) титульный лист– 1 страница;
- 2) план контрольного задания (пункты плана должны соответствовать основным вопросам, рассматриваемым в контрольном задании) – 1 страница;
- 3) введение (содержит научный аппарат с указанием актуальности темы контрольного задания, цели, задач, методов исследования) – 1 страница;

4) основная часть – не менее 12 страниц. Основная часть должна представлять собой эссе (правила написания эссе см. выше), в котором необходимо отразить:

- актуальное проблемное поле, цель, задачи управления организационной культурой, целевую аудиторию (представить мнения разных авторов с опорой на рекомендованную литературу и сопроводить их своими комментариями);

- собственную разработку направлений управления организационной культурой с учетом специфики деятельности предприятия⁹⁴ (5 и более) с опорой на теоретический материал;

- собственную разработку этапов реализации программы по управлению организационной культурой (5 и более), раскрыть краткое содержание каждого этапа с опорой на теоретический материал;

- разработку регламента реализации мероприятий по управлению организационной культурой с опорой на теоретический материал, представляющий зарубежный и отечественный опыт построения кросскультурных отношений в менеджменте; указать ответственных за ее реализацию.

- обоснование эффективности разработанной программы управления организационной культурой предприятия на основе исследования зарубежного и

⁹⁴ В качестве базы исследования может выступать место работы, место прохождения производственной практики, место учебы ФГАОУ ВПО «УрФУ»

отечественного опыта построения кросскультурных отношений в менеджменте (5 и более тезисов);

5) заключение (представление выводов и обобщений по исследованному вопросу с опорой на задачи, заявленные во введении, с указанием самостоятельных достижений автора при выполнении контрольного задания) – 1 страница;

6) список литературы (оформление по алфавиту, не менее 5 источников, в том числе электронных) – 1 страница.

В основной части контрольного задания необходимо делать подстрочные ссылки на использованную литературу.

Объем контрольного задания *не менее 17 страниц*.

Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Наличие успешно выполненного контрольного задания в электронном виде (общая оценка за контрольное задание определяется точным выполнением всех частей задания согласно методическим рекомендациям).

2. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.

3. Грамотная профессиональная речь.

4. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).

5. Выполнение работы в заданные сроки.

Рекомендованная литература

Основная

1. Виханский О.С. Менеджмент: учеб. для студентов вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Экономистъ, 2008. - 669с.
2. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2010.
3. Фетисов А.В. Управление культурами: [учеб. пособие] / А. В. Фетисов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. - Москва: Дело, 2010. - 140 с.
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учеб. для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / Эдгар Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. - 3-е изд. - Москва ; Санкт-Петербург ; Нижний Новгород [и др.]: Питер, 2011. - 336 с.

Дополнительная литература

5. Аверьянов Л.Я. Организационная культура управления современных предприятий. СПб. 2004.
6. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Психология" (030301), "Менеджмент орг." (080507), "Упр. персоналом" (080505) / Г. Х. Бакирова. - Москва: ЮНИТИ, 2008. - 591 с.
7. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. М. 2005.

8. Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией: учеб. пособие по специальностям 080507 "Менеджмент организации" и 040201 "Социология" /Ю.Д.Красовский. - Москва: ЮНИТИ, 2007. – 391 с.
9. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: [учеб. пособие] / С. П. Мясоедов. - 2-е изд. - Москва: Дело, 2008. - 256 с.
- 10.Полукаров В.Л. Психология менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов / В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин ; Моск. ин-т упр. [и др.]. - Москва: КНОРУС, 2008. - 280 с.
- 11.Предпринимательская деятельность: учеб. для студентов вузов / [Э.А.Арустамов, Р. С. Андреева, Т. С. Кривцова и др.] ; под ред. Э. А. Арустамова. - Москва: КНОРУС, 2011. - 204 с.
- 12.Томилов В.В. Культура предпринимательства: Деловые игры. Практикумы. Ситуации: Учеб. пособие / В.В. Томилов. - СПб. и др.: Питер, 2001. - 176 с.
- 13.Шейн Э. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений "клиент-консультант" / Эдгар Шейн; [пер. с англ. И. Малковой]. - Москва ; Санкт-Петербург ; Нижний Новгород [и др.]: Питер, 2008. - 288 с.

Тестовые задания для самопроверки

1. Эффективность любой деятельности принято выражать с помощью отношения результата к...:
 - 1) прибыли;
 - 2) затратам;
 - 3) доходам;
 - 4) инвестициям;
 - 5) нет правильного ответа.
2. Под понятием «эффективность» понимается:
 - 1) отражение результата деятельности, то есть того состояния, к которому стремится экономический объект;
 - 2) соотношение результата и затрат, обуславливающих этот результат;
 - 3) нет правильного ответа;
 - 4) выделение гипотезы деятельности, то есть состояния предположения, к которому стремится экономический объект;
 - 5) все правильные ответы.
3. Какая из видов организационных культур будет иметь целью влияние на конечный результат?
 - 1) клановая;
 - 2) бюрократическая;
 - 3) рыночная;

- 4) адхократическая;
- 5) Нет правильного ответа.

4. Под понятием «эффект» понимается:

- 1) отражение результата деятельности, то есть того состояния, к которому стремится экономический объект;
- 2) соотношение результата и затрат, обуславливающих этот результат;
- 3) набор поддерживаемых всеми членами организации установок, ценностей, представлений, которые направляют поведение членов данной организации;
- 4) базовый набор представлений, взглядов и внутренних правил организации;
- 5) нет правильного ответа.

5. Сколько существует основных моделей, описывающих влияние корпоративной культуры на эффективность компании:

- 1) пять;
- 2) четыре;
- 3) три;
- 4) шесть;
- 5) два.

6. В. Сате рассматривает влияние культуры на организационную жизнь через шесть процессов, что из нижеперечисленного является неверным ответом?

- 1) принятие решения;
- 2) восприятие организационной среды;
- 3) оправдание своего поведения, контроль;

- 4) коммуникации, посвященность компании;
- 5) постановка целей, задач.

7. Модель Т. Парсонса разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций дали название этой модели — AGIL, расшифруйте...:

- 1) адаптация, достижение целей, интеграция, легитимность;
- 2) аккомодация, достижение целей, анализ, синтез;
- 3) ассимиляция, градиент, инсталляция, лизинг;
- 4) адаптация, постановка гипотезы, интеллектуализация, легитимность;
- 5) нет правильного ответа.

8. Каким образом организационная культура влияет на эффективность организации?

1) эффективность требует соответствия стратегии и организационной культуры организации;

2) эффективность требует, чтобы организационная культура и технологии были приведены в соответствие;

3) эффективность требует строго соблюдения принципов организационной культуры;

4) эффективность требует, чтобы в организации было больше разнообразных субкультур;

5) Нет правильного ответа.

9. Организационная культура является стимулом:

1) моральным;

2) материальным;

3) социальным;

4) творческим

5) нет правильного ответа.

10. Какие параметры организационной культуры не влияют на параметры эффективности?

1) миссия и адаптивность, характеризующие внешнюю направленность компании, оказывают существенное влияние на рост продаж и долю рынка;

2) вовлеченность и согласованность, характеризующие внутреннюю направленность компании, оказывают существенное влияние на качество продукции и удовлетворенность сотрудников;

3) адаптивность и вовлеченность — два наиболее важных измерения организационной культуры, характеризующие эффективную организацию;

4) инициативность работников, оказывает существенное влияние на количественную составляющую;

5) инициированность и делегирование полномочий от руководства персоналу.

11. Каким образом организационная культура влияет на эффективность организации?

1) эффективность требует соответствия стратегии и организационной культуры организации;

2) эффективность требует, чтобы организационная культура и технологии были приведены в соответствие;

3) эффективность требует строго соблюдения принципов организационной культуры;

4) эффективность требует, чтобы в организации было больше разнообразных субкультур;

5) Нет правильного ответа.

12. Организационная культура является стимулом:

1) Моральным;

2) Материальным;

3) Социальным;

4) Творческим

5) Нет правильного ответа.

13. Какие параметры организационной культуры не влияют на параметры эффективности?

1) миссия и адаптивность, характеризующие внешнюю направленность компании, оказывают существенное влияние на рост продаж и долю рынка;

2) вовлеченность и согласованность, характеризующие внутреннюю направленность компании, оказывают существенное влияние на качество продукции и удовлетворенность сотрудников;

3) адаптивность и вовлеченность — два наиболее важных измерения организационной культуры, характеризующие эффективную организацию;

4) инициативность работников, оказывает существенное влияние на количественную составляющую;

5) инициированность и делегирование полномочий от руководства персоналу.

14. Заимствование «чужой» культуры происходит следующим путем:

- 1) ассимиляция;
- 2) стандартизация;
- 3) категоризация;
- 4) эмиграция;
- 5) сочувствие.

15. Социализация и инкультурация являются формами:

- 1) саморазвития личности;
- 2) формирования национального самосознания;
- 3) описания языковой картины мира;
- 4) освоения чужой культуры;

5) преодоления культурного шока.

16. Процесс интерпретации, посредством которого индивид приписывает наблюдаемым событиям или действиям определенные причины, называют:

- 1) аккультурацией;
- 2) социализацией;
- 3) адаптацией;
- 4) семиотизацией;
- 5) атрибуцией.

17. Отраслью коммуникации является:

- 1) межгрупповая коммуникация;
- 2) коллоквиум;
- 3) межкультурная коммуникация;
- 4) тренинг;
- 5) коллективная коммуникация.

18. Усвоение этностереотипов происходит в результате следующих коммуникативных процессов:

- 1) перцепция;
- 2) социализация;
- 3) адаптация;
- 4) национализация;
- 5) этноцентризация.

19. Важнейшим результатом аккультурации является:

- 1) усвоение языковой картины мира;
- 2) коммуникабельность;
- 3) эмпатичность;

- 4) интегративность;
- 5) адаптация.

20. Совокупность знаний и представлений человека о своей роли в социальной этнической группе называется:

- 1) личная идентичность;
- 2) этническая идентичность;
- 3) социальная идентичность;
- 4) психологическая идентичность;
- 5) коммуникативная идентичность.

21. Эмоциональные и поведенческие сходства человека с другими членами группы являются результатом:

- 1) социализации;
- 2) аккультурации;
- 3) инкультурации;
- 4) ассимиляции;
- 5) социализации.

22. Источником культурной динамики является:

- 1) аккультурация;
- 2) идентификация;
- 3) семиотический перенос;
- 4) культурная диффузия;
- 5) экстраполяция.

23. Социокультурное объединение внутри культуры называют:

- 1) субкультура;
- 2) макрокультура;
- 3) материнская культура;

- 4) очаг культуры;
- 5) традиционная культура.

24. Регулирование повседневного человеческого поведения, моральные оценки допустимости называют:

- 1) обычаи;
- 2) нравы;
- 3) быт;
- 4) традиции;
- 5) нормы.

25. Готовность к пересмотру привычных представлений и решений, гибкость называется:

- 1) эмотивность;
- 2) симпатия;
- 3) адаптивность;
- 4) координация;
- 5) коммуникативная совместимость.

26. Общение может считаться поликультурным, если:

- 1) принимается только «свое»;
- 2) осознается существование «чужого»;
- 3) одинаково воспринимаются «свои» и «чужие»;
- 4) «чужое» оценивается как более ценное;
- 5) «свое» оценивается как более ценное.

27. Реальным носителем стереотипов является:

- 1) нация;
- 2) субкультура;
- 3) цивилизация;

- 4) группа;
- 5) макрокультура.

28. Выраженные и скрытые формы мышления и поведения, являющиеся достижением человеческой общности, называются:

- 1) лингводидактика;
- 2) культура;
- 3) социализация;
- 4) психоллингвистика;
- 5) психология.

29. Сформированная готовность к переоценке устоявшихся взглядов, представлений и решений, гибкость называется:

- 1) эмотивность;
- 2) симпатия;
- 3) адаптивность;
- 4) координация;
- 5) коммуникативная совместимость.

32. Межкультурным считается разновидность общения, в котором:

- 1) принимается только «свое»;
- 2) осознается существование «чужого»;
- 3) одинаково воспринимаются «свои» и «чужие»;
- 4) «чужое» оценивается как более ценное;
- 5) «свое» оценивается как более ценное.

33. К внутренним структурным факторам конкурентного преимущества предприятия относят целый ряд составляющих:

- 1) социальные, экономические, маркетинговые;

- 2) динамические, статические;
- 3) анахронические, монокронические, диахронические;
- 4) функциональные, монофункциональные, полифункциональные;
- 5) миссия организации, организационная структура организации, производственная структура организации, организационная культура.

34. Грошев И.В. и Мищенко А.А. выделяют критерии оценки эффективности организационной культуры, что к ним не относится:

- 1) эффективность функционирования информационной подсистемы организации;
- 2) эффективность функционирования экономической подсистемы организации.
- 3) эффективность функционирования социальной подсистемы организации;
- 4) эффективность функционирования технической подсистемы организации;
- 5) эффективность функционирования бюджетной подсистемы организации.

35. Факторы конкурентного преимущества организации подразделяются:

- 1) на внешние - проявление которых целиком определяемые руководством организации и внутренние - в малой степени, зависящие от организации;
- 2) на большие, средние и малые;

- 3) на просоциальные, асоциальные, антисоциальные;
- 4) адаптивные, субъективные, объективные;
- 5) на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации.

36. К параметрам организационной культуры, влияющим на параметры эффективности и конкурентоспособности компании не относятся:

- 1) миссия, характеризующая внешнюю направленность компании;
- 2) адаптивность, оказывающая влияние на рост продаж и долю рынка;
- 3) вовлеченность, характеризующая внутреннюю направленность компании;
- 4) согласованность, характеризующая внутреннюю направленность компании, оказывающая существенное влияние на качество продукции и удовлетворенность сотрудников;
- 5) позитивность эмоционального настроения сотрудников.

37. Модель AGIL как схема основ социальной системы с точки зрения ее структуры и функций, предложенная Т. Парсонсом не содержит:

- 1) функцию адаптации;
- 2) функцию целедостижения;
- 3) функцию интеграции;
- 4) функцию воспроизводства латентного образца;
- 5) функцию генерализации.

38. Модель конкурирующих ценностей организационной эффективности по Р.Квину-Дж.Рорбаху содержит следующие измерения:

- 1) интеграция — дифференциация;
- 2) внутренний фокус — внешний фокус;
- 3) средства/инструменты — результаты/показатели;
- 4) нет правильного варианта ответа;
- 5) варианты ответов 1,2,3 в совокупности.

39. На основе измерений модель конкурирующих ценностей организационной эффективности по Р.Квину-Дж.Рорбаху возникли подходы к моделям организационной эффективности, выберите неверный вариант ответа:

- 1) подход «человеческих отношений», отражающий поддержание системы социальных отношений, обязательств людей, децентрализации и дифференциации посредством развития у работников сплоченности и квалификационных навыков;
- 2) подход «открытой системы», отражающий децентрализацию и дифференциацию, рост и адаптацию, улучшение конкурентной позиции всей организации посредством концентрации внимания на развитии у работников гибкости и способности к приобретению необходимых ресурсов;
- 3) подход «рационально-целевой», отражающий усиление конкурентной позиции организации в целом, максимизацию результатов, централизацию и интеграцию посредством акцентирования внимания на планировании, эффективности и производительности труда;

4) подход «внутренних процессов», отражающий состояние централизации и интеграции, консолидации и преемственности, поддержания системы социальных отношений посредством распределения информации и укрепления стабильности и порядка;

5) подход «компетентностный», отражающий уровень подготовки персонала к выполняемому функционалу.

40. Модель влияния культуры на организационную жизнь В. Сате строит из постулата:

1) определение цели и задач корпоративной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели;

2) разработка миссии организации является наиболее важным средством или инструментом выполнения функций этой модели;

3) организационная структура является наиболее важным средством или инструментом выполнения функций этой модели;

4) нормы и правила корпоративной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели;

5) ценности корпоративной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели.

ВНИМАНИЕ! На 15 неделе обучения проводится итоговое тестирование по курсу при условии успешного освоения всех 5 модулей. Ответить на вопросы онлайн-теста (свыше 70 % правильных ответов – «удовлетворительно», свыше 80 % – «хорошо», свыше 90 % – «отлично»).

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Описание структуры курса

«Управление организационной культурой»

Текстовая аннотация курса

Теоретические представления об организационной культуре. Понятие организационной культуры. Содержание и функции организационной культуры. Типы организационных культур. Влияние организационной культуры на организационную эффективность. Модели влияния организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность. Оценка эффективности организационной культуры

Диагностика организационной культуры. Формирование организационной культуры. Поддержание организационной культуры. Формирование организационной культуры.

Трудоемкость освоения курса

Таблица П1

Виды учебной работы, формы контроля	Всего, час.	Учебные семестры		
		N1	N2	N3
Теоретическое освоение курса (лекции)	28		28	
Тестирование (самопроверка)	10		10	
Учебное задание	20		20	
Контрольное задание	40		40	
Взаимопроверка (2 работ сокурсников)	6		6	
Итоговое тестирование	4		4	
Итого	108		108	
Общая трудоемкость по учебному плану, з. е.	3,0		3,0	

Распределение учебного времени по неделям

Таблица П2

Номер модуля	Неделя изучения	Наименование модуля	Семестр изучения	Общая трудоемкость модуля, час	Теоретическое освоение курса	Самостоятельная работа студентов	Тестирование (самопроверка)	Учебное задание (Уч. з.)	Контрольное задание (К. з.)	Взаимопроверка	Итоговое тестирование
1	1 2 3	Теоретическое представление об организационной культуре: понятие организационной культуры, содержание и функции организационной культуры, типы организационных культур	2	27	10	17	2	4	8	3	
2	4 5 6	Управление организационной культурой: формирование организационной культуры, поддержание	2	21	4	17	2	4	8	3	

		организацио нной культуры									
Продолжение таблицы П2											
3	7 8 9	Управление организацио нной культурой: изменение организацио нной культуры	2	17	4	13	2	3	8		
4	1 0 1 1 1 2	Управление организацио нной культурой: диагностика организацио нной культуры	2	19	4	15	2	5	8		
5	1 3 1 4 1 5	Влияние организацио нной культуры на организацион ную эффективнос ть и конкурентос пособность	2	24	6	18	2	4	8		4
		Итого по дисциплине		108	28	80	10	20	40	6	4

Описание результатов обучения

- знает основы организационной культуры;

- умеет формировать и поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру (ПК-12);
- владеет навыками анализа морально-психологического климата и состояния организационной культуры (ПК-25).
- умеет разрабатывать имидж и миссию организации на основе представлений об организационной культуре;
- знает основные подходы к типологиям организационной культуры;
- знает требования профессиональной этики и готов поступать в соответствии с этими требованиями (ОК-12);
- умеет определять и формулировать задачи, принципы и стандарты построения системы внутренних коммуникаций в соответствии со стратегическими целями организации (ПК-29).
- знает основы моделирования влияния организационной культуры на организационную эффективность;
- умеет моделировать процесс влияния организационной культуры на организационную эффективность;
- владеет навыками организации, управления влиянием организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность;
- способен всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала (ОК-10);

- знаком с основами кросскультурных отношений в менеджменте, способен эффективно выполнять свои функции (ПК-13);
- знает основы диагностики организационной культуры;
- умеет использовать методики анализа оргкультурных элементов;
- знает основы формирования и поддержания организационной культуры;
- умеет проводить совещания: выбирать тему, формировать регламент, анализировать проблемное поле, информировать других, применять совместные решения (ПК-40);
- знает проблематику изменений организационной культуры;
- умеет моделировать процесс управления изменениями организационной культуры;
- умеет разрабатывать программы культурных изменений для проведения обучения персонала;
- владеет современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ПК-4).

Реквизиты курса:

Пререквизиты (междисциплинарные связи с обеспечивающими (предыдущими) дисциплинами): Социальная политика государства и управление социальным развитием персонала, Теория и практика кадровой политики и государства, Развитие систем менеджмента качества, Современные проблемы управления персоналом.

Коррективы (междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами):
Акмеология, Управление трудоустройством и профессиональной карьерой, Мониторинг развития персонала.

Ресурсная база:

Электронный курс по дисциплине «Управление организационной культурой» предназначен, прежде всего, для реализации обучения в синхронном формате с возможностью удаленного участия в обучении посредством интернет-видеотехнологий и доступом к электронным учебно-методическим материалам по дисциплине (в том числе, к видеозаписям лекционных занятий). Данный ЭОР содержит все необходимые компоненты для проведения лекций и практических занятий в режимах on-line, off-line. Важным моментом является организация взаимодействия преподавателя с очными и удаленными студентами вокруг образовательного контента в реальном времени.

Допустимо использование ресурса в асинхронном дистанционном формате или при самостоятельном изучении студентами учебного материала.

Размер учебных групп не ограничен количеством мест в аудитории. За счет использования Интернет-видеотехнологий, увеличивается доля удаленных студентов и расширяется географию и контингент слушателей.

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

- <http://ustu.ru>
- <http://www.reformarzd.ru>
- Журнал "Корпоративная культура"
- <http://www.psy.msu.ru>

Модульная структура курса

Модуль 1. Теоретические представления об организационной культуре: понятие организационной культуры, содержание и функции организационной культуры, типы организационных культур

Содержание

Общее представление о понятии «организационная культура», ее элементах. История формирования теории организационной культуры. Сущность организационной культуры. Соотношение терминов «Организационная культура», «Корпоративная культура», «Идеология фирмы», «Социально-психологический климат организации. Анализ взаимосвязи морально-психологического климата и состояния организационной культуры.

Содержание, элементы структуры, функции и виды организационной культуры. Имидж и миссия организации. Структура имиджа организации. Характеристики содержания организационной культуры. Структура организационной культуры. Составляющие элементы организационной культуры: их набор и значимость. Специфика разработки имиджа и миссии

организации на основе представлений об организационной культуре.

Основные подходы к типологии организационных культур. Типологии организационных культур. Сравнение типологий организационной культуры: выявление тождеств и различий между типологиями. Взаимосвязь профессиональной этики и типов организационной культуры. Построение системы внутренних коммуникаций на основе принципов организационной культуры в соответствии со стратегическими целями организации: задачи, принципы, стандарты. Изучение типов организационных культур на примере выявления элементов духовной культуры организации.

Результаты обучения

- знает основы организационной культуры;
- знает основные подходы к типологиям организационной культуры;
- знает требования профессиональной этики и готов поступать в соответствии с этими требованиями (ОК-12);
- умеет разрабатывать имидж и миссию организации на основе представлений об организационной культуре;
- умеет формировать и поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру (ПК-12);
- умеет определять и формулировать задачи, принципы и стандарты построения системы внутренних коммуникаций в

- соответствии со стратегическими целями организации (ПК-29);
- владеет навыками анализа морально-психологического климата и состояния организационной культуры (ПК-25).

Модуль 2. Управление организационной культурой: формирование организационной культуры, поддержание организационной культуры

Содержание

Формирование организационной культуры. Поддержание организационной культуры. Особенности технологий формирования организационной культуры: проблемное поле, содержание, сущностные характеристики, факторный анализ. Специфика технологий поддержания организационной культуры: проблемное поле, содержание, сущностные характеристики, факторный анализ. Выявление тождеств и различий между технологиями формирования организационной культуры и технологиями поддержания организационной культуры. Проведение совещаний по поддержанию организационной культуры на предприятии.

Результаты обучения

- знает основы формирования и поддержания организационной культуры;

- умеет проводить совещания: выбирать тему, формировать регламент, анализировать проблемное поле, информировать других, применять совместные решения (ПК-40);
- владеет современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ПК-4).

Модуль 3. Управление организационной культурой: изменение организационной культуры

Содержание

Общее представление об изменении организационной культуры. Порядок изменения организационной культуры. Этапы изменения организационной культуры. Модель управления изменениями организационной культуры. Программа культурных изменений в организации. Трудности изменения организационной культуры.

Результаты обучения

- знает проблематику изменений организационной культуры;
- умеет моделировать процесс управления изменениями организационной культуры;
- умеет разрабатывать программы культурных изменений для проведения обучения персонала;
- владеет современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ПК-4).

Модуль 4. Управление организационной культурой: диагностика организационной культуры

Содержание

Общее представление о диагностике организационной культуры. Качественные методы исследования организационной культуры. Количественные методы исследования организационной культуры. Методики анализа отдельных элементов организационной культур. Кейс Технология измерения и диагностики организационной культуры (OCAI).

Результаты обучения

- знает основы диагностики организационной культуры;
- умеет использовать методики анализа оргкультурных элементов;
- владеет современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ПК-4).

Модуль 5. Влияние организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность

Содержание

Модели влияния организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность. Сравнительный анализ основных моделей, описывающих влияние корпоративной культуры на эффективность компании: Модель В. Сатте, Модель Т.Питтерса - Р. Уотермана. Модель Т. Парсонса. Модель Квина–Рорбаха. Выявление преобладающего типа организационной культуры и модели ее влияние на организационную эффективность.

Оценка эффективности организационной культуры предпринимательства. Зарубежный и российский опыт влияния организационной культуры на деятельность организации. Потенциал элементов организационной культуры в повышении эффективности использования и развития персонала. Эффективность использования технологий управления организационной культурой в организации. Соответствие технологий управления организационной культурой принятой стратегии организации. Программа исследования зарубежного опыта построения кросскультурных отношений в менеджменте

и определение значимости полученных данных для практики отечественного управления персоналом.

Результаты обучения

- знает основы моделирования влияния организационной культуры на организационную эффективность;
- знаком с основами кросскультурных отношений в менеджменте, способен эффективно выполнять свои функции (ПК-13);
- способен всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала (ОК-10);
- умеет моделировать процесс влияния организационной культуры на организационную эффективность;
- владеет навыками организации, управления влиянием организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность;
- владеет современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ПК-4).

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Силлабус и календарный план изучения дисциплины

«Управление организационной культурой»

Неделя Тема	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Модуль 1. Теоретические представления об организационной культуре: понятие ор-ганизационной культуры, содержание и функции организационной культуры, типы орг. культур	Л.1,2; уч. з. 1, 2; к. з. 1	Л. 3; уч. з. 3, 4; к. з. 2	Л. 4; к. з. 3, 4; т.												
Модуль 2. Управление орг.культурой: формирование орг.культуры, поддержание орг. культуры				Л. 5; уч. з. 5, 6; к. з. 5	Л. 6; уч. з. 7, 8; к. з. 6	К. з. 7, 8; т.									

Модуль 3. Управление организационной культурой: изменение организационной культуры							Л. 7; уч. з. 9, 10; к. з. 9	Л. 8; уч. з. 11; к. з. 10	К. з. 11,12; т.						
Модуль 4. Управление организационной культурой: диагностика организационной культуры										Л. 9; уч. з. 12, 13; к. з. 13	Л. 10; уч. з. 14,15; к. з. 14	Уч.з.1 6; к. з. 15,16; т.			
Модуль 5. Влияние организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособ ность													Л. 11; уч. з. 17, 18; к. з. 17	Л. 12; уч. з. 19, 20; к.з.18	Л.13; к. з 19, 20; т.
Итоговый контроль знаний по дисциплине															Зачет дифф

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Критерии допуска к итоговой аттестации по дисциплине

«Управление организационной культурой»

Студенты *очной формы обучения* допускаются к сдаче *итоговой отчетности* при условии выполнения следующих требований:

- посещение «установочных» лекционных и практических занятий в полном объеме (допускаются пропуски по уважительным причинам, но не более чем 30% от общего объема аудиторных часов);
- выполнение полного объема самостоятельной работы 5 модулей (сдача учебных и контрольных заданий) в установленные академическим календарем сроки защиты их содержания до итоговой аттестации;
- положительные результаты итогового тестирования на зачете.

Студенты *заочной формы обучения* допускаются к сдаче *итоговой отчетности* при условии выполнения следующих требований:

- посещение «установочных» лекционных и практических занятий в полном объеме (допускаются пропуски по уважительным причинам, но не более чем 30% от общего объема аудиторных часов);
- выполнение полного объема самостоятельной работы 5 модулей (сдача учебных и контрольных заданий) в установленные академическим календарем сроки защиты их содержания до итоговой аттестации;
- положительные результаты итогового тестирования на зачете.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Примерные вопросы к зачету по дисциплине

«Управление организационной культурой»

(для студентов очной и заочной форм обучения)

1. Развитие персонала как фактор усиления инновационных процессов современного производства.
2. История изучения проблемы организационной культуры.
3. Понятие организационной культуры.
4. Структура организационной культуры (по В.А. Спиваку).
5. Функции организационной культуры.
6. Уровни организационной культуры (по Э. Шейну).
7. Виды организационной культуры (по У.Оучи).
8. Типология организационной культуры (по С. Ханди).
9. Формирование организационной культуры.
10. Механизм передачи организационной культуры.
11. Факторы, способствующие поддержанию организационной культуры.
12. Изменение организационной культуры.
13. Влияние организационной культуры на организационную деятельность.
14. Доминирующая организационная культура. Типы субкультур.
15. Сильная организационная культура и ее значение в успехе компании.
16. Соответствие организационной культуры принятой стратегии.

17. Управление организационной культурой.
18. Типология организационной культуры (по Г. Хофштеду).
19. Типы организационной культуры (К.Камерон, Р. Куин).
Характеристики.
20. Типологии организационной культуры (Д. Коул).
21. Основные культурные архетипы и их влияние на культуру организации.
22. Типология организационной культуры по Т. Дилу – А. Кеннеди.
23. Фактор, определяющий изменение организационной культуры.
24. Преодоление сопротивления переменам.
25. Диагностика организационной культуры: этапы, методы, направление, инструменты.
26. Модель определения влияния национальной культуры на организационную (Г.Лейн, Дж. Дистефано).
27. Общие характеристики организационной культуры российских предприятий.
28. Основные элементы организационной культуры.
29. Поведенческие ритуалы, символы, легенды, герои.
30. Взаимосвязь типов организационной культуры и модели поведения руководителя, сотрудника.
31. Содержание организационной культуры (по Харрису и Морану).
32. Соотнесение стадий жизненных циклов организации с культурным развитием организации.
33. Технология разработки кодекса организационной культуры.

Рецензенты:

кафедра педагогики и психологии психологического факультета НОУ ВПО «Университет Российской академии образования» (зав. кафедрой канд. психол. наук, доц. *Е. В. Хлыстова*);

канд. пед. наук, доц. *Н.И. Мазурчук* (ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»)

Научный редактор – канд. филос. наук, доц. *О. В. Охотников*

Гаспарович, Е. О.

Управление организационной культурой : учеб. пособие / Е.О. Гаспарович. –

LAP LAMBERT Academic Publishing Saarbrücken, Deutschland, 2016. – 500 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов магистратуры очной и заочной форм обучения по программе «Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и профессиональной карьерой персонала» специальности 080400.68-01-2011 «Управление персоналом» с применением возможностей дистанционной и электронной образовательных технологий обучения и рекомендовано редакционно-издательским советом.

Представлены теоретические материалы, а также учебные и контрольные задания с методическими указаниями по их выполнению; список литературы, рекомендуемой для изучения курса и подготовки к экзамену; описание структуры курса «Управление организационной культурой»; syllabus и календарный план изучения дисциплины; критерии допуска к итоговой аттестации; примерные вопросы к экзамену.

Библиогр.: 150 назв. Табл. 11. Рис. 12. Прил. 4.

Усл. печ. л. 31,25.

Усл. изд. л. 31,25.

ISBN 978-3-659-84895-7

Учебное издание

Гаспарович Елена Олеговна

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

Учебное издание
Гаспарович Елена Олеговна
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

Рекомендовано к печати
редакционно-издательским советом УрФУ
Подписано в печать 24.02.2016. Формат 60 × 90 ¹/₁₆.
Плоская печать. Гарнитура Times New Roman.
Усл. печ. л. 31,25. Уч.-изд. л. 31,25. Тираж 500 экз.
Заказ №32

LAP LAMBERT Academic Publishing
OmniScriptum GmbH@Co. KG
BahnhofstraBe 28, 66111 Saarbrücken,
Deutschland / Германия
e-mail: info@lap-publishing.com

Люблю книги
ljubljuknigi.ru



yes
I want morebooks!

Покупайте Ваши книги быстро и без посредников он-лайн - в одном из самых быстрорастущих книжных он-лайн магазинов!
Мы используем экологически безопасную технологию "Печать-на-Заказ".

Покупайте Ваши книги на
www.ljubljuknigi.ru

Buy your books fast and straightforward online - at one of the world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at
www.ljubljuknigi.ru

OmniScriptum Marketing DEU GmbH
Heinrich-Böcking-Str. 6-8
D - 66121 Saarbrücken
Telefax: +49 681 93 81 567-9

info@omniscryptum.com
www.omniscryptum.com

OMNIScriptum



